

MAJ 2020  
ERHVERVSSTYRELSEN

# TEMAANALYSE: KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT VIA UDDANNELSE



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

**Pluss-**

**COWI**



MAJ 2020  
ERHVERVSSTYRELSEN

# TEMAANALYSE: KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT VIA UDDANNELSE

PROJEKTNR.  
A129990

DOKUMENTNR.

VERSION  
1.1

UDGIVELSESDATO  
25.05.2020

BESKRIVELSE

UDARBEJDET  
MW, MOBR, NVB

KONTROLLERET  
VISM

GODKENDT  
MOBR



# INDHOLD

1	Indledning	7
2	Overblik over anbefalinger	9
3	Deskriptivt overblik over projekter i strukturfondsperioden 2014-20	10
3.1	Hvilke virkemidler har ansøgere ønsket at anvende?	12
3.2	Hvor godt er projekterne lykkedes?	14
4	Hvad virker? Observationer fra strukturfondsperioden 2014-2021	17
4.1	Observationer fra indsatsområdet 'Erhvervsuddannelser'	17
4.2	Observationer fra indsatsområdet 'Erhvervsfaglige uddannelse for voksne og videregående uddannelser'	26
5	Perspektiver og anbefalinger	32
5.1	Praktikrelaterede indsatser	32
5.2	Målgruppen af voksne	37
5.3	Muligheder for nyskabelser ift. aktører og organisering	39
5.4	DEBs processer	43
5.5	Øvrige perspektiver	44
6	Bilag	47
6.1	Metode og analytisk tilgang	47
6.2	Interviewpersoner	48
6.3	Bevilligede projekter	49
6.4	Overblik over virkemidler i projekterne	51



# 1 Indledning

Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse (DEB) skal i det kommende år annoncere og udmønte de resterende midler under det gældende socialfondsprogram, og samtidig skal Erhvervsstyrelsen (ERST) beslutte det kommende danske socialfondsprogram for 2021-27. Denne temaanalyse har til formål at understøtte arbejdet med disse to opgaver med fokus på temaet kvalificeret arbejdskraft og uddannelse.

Udgangspunktet for analysen er de strategiske pejlemærker, som DEB har udstukket for sit arbejde med at udvikle erhvervsfremmesystemet og virksomhedernes konkurrencekraft. Pejlemærkerne er, at indsatsen:

- skal være sammenhængende og effektiv.
- skal være koordineret i stærke samarbejder.
- skal være styret af virksomhedernes behov.

Dertil kommer, at indsatsen skal tage højde for lokale og regionale udfordringer, muligheder, vilkår og erhvervsmæssige styrker.

I det nuværende program er formålet med uddannelsesaksen dels, at flere unge gennemfører en erhvervsuddannelse, bl.a. ved at styrke rekrutteringen, løfte det faglige niveau på uddannelsen, begrænse frafaldet og skabe flere praktikpladser. Denne del af indsatsen (prioritetsakse 4a) er rettet mod unge, som er på vej ind i en ungdomsuddannelse, eller som allerede er i erhvervsuddannelsessystemet. Den anden indsats (prioritetsakse 4b) skal bidrage til livslang læring, hvor flere voksne får en erhvervsfaglig uddannelse, og hvor flere løftes til en videregående uddannelse. For eksempel kan ledige og beskæftigede, der er ufaglærte eller har en forældet uddannelse, opkvalificeres med en erhvervsfaglig uddannelse. Desuden skal indsatsen bidrage til, at Danmark tiltrækker internationale talenter.

På sigt skal begge indsatsen bidrage til vækst og produktivitet, og det er netop i denne kontekst, at DEB har en vigtig opgave med at identificere et handlerum og mulige indsatser på området 'kvalificeret arbejdskraft', som peger mest muligt i denne retning. Det brede uddannelsesfelt for unge og voksne er ikke et felt, som DEB agerer alene på – men ét, hvor der er andre dagsordenssættende og styrende aktører i form af Undervisningsministeriet og STUK (Styrelsen for

Undervisning og Kvalitet), samt Beskæftigelsesministeriet og STAR (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering) som de vigtigste. Hver af disse aktører har deres egne specifikke perspektiver, interesser og formål at varetage. Og af denne grund er det særligt vigtigt, at indsatsen, der støttes af DEB, har et klart udgangspunkt i virksomhedernes behov og i inddragelsen af virksomheder på forskellig vis som et centralt virkemiddel.

Vi har derfor fokuseret vores analyse på, hvor der er muligheder for at skærpe enten virksomhedernes inddragelse i projekter eller indsatsernes orientering mod virksomhedernes behov. Målet med denne skærpelse er at komme nærmere en afgrænsning af DEBs og ERSTs handlerum og strukturfondsindsatsen (2021-2027), så det bedst muligt supplerer de initiativer og det fokus, som andre aktører i uddannelses- og beskæftigelsessystemet beskæftiger sig med.

Analysen trækker på indsigter fra vores mange evalueringer af bl.a. strukturfondsfinansierede projekter. Vi dykker ned i erhvervsfremmeorienterede indsatsen, der succesfuldt har formået at bidrage til målsætningen om at sikre danske virksomheder adgang til kvalificeret arbejdskraft via uddannelse, især erhvervsuddannelse. Samtidig undersøger vi de udfordringer og barrierer, som projektansøgere oplever, når de designer og gennemfører uddannelsesrettede projekter under den nuværende prioritetsakse 4.

Foruden at basere os på evalueringer af strukturfondsprojekter inddrager vi andre projekter og succesfulde indsatsen, nyere forskning og i særlig grad interviews, hvor vi har gennemført en længere række med prominente spillere på området.

Tilsammen giver det et stærkt grundlag for at analysere mulighederne for DEBs handlerum for at igangsætte relevante og virkningsfulde indsatsen, der tager hensyn til virksomhedernes langsigtede og strategiske kompetencebehov.



## 2 Overblik over anbefalinger

I rapportens kapitel 5 præsenterer vi en længere række perspektiver, som stort set alle munder ud i en anbefaling. Her opstiller vi indledningsvist en oversigt over anbefalingerne. Oversigtens formål er primært at give et indledende indtryk af, hvor rapportens mange analytiske betragtninger – særligt i kapitel 4 – fører hen.

Samtidig håber vi, at den kan hjælpe læsere til at orientere sig i rapporten efter de emner, som de har størst interesse i.

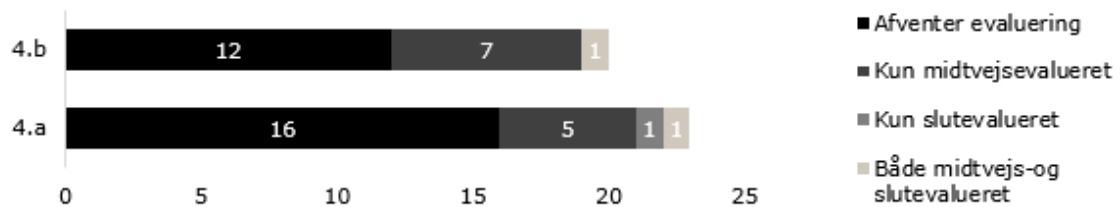
TEMA	ANBEFALINGER	SIDE
Praktikrelaterede indsatser	# 1 Indsatser skal målrettes mere inden for styrkepositioner, mangelsituationer eller hovedområdet	33
	# 2 Projekter, der skaber sammenhæng mellem korte praktikaftaler	34
	# 3 Hjælp til virksomhederne med at tage imod praktikanter	35
	# 4 Forsøg med nye modeller, der kan knytte elever i skolepraktik til virksomheder	36
	# 5 Projekter, der laver en bredere screening for praktikpladser i virksomhederne	36
	# 6 Indgåelse af partnerskaber med kommuner om genindførelse af virksomhedspraktik i 8. og 9. klasse	37
Voksenrettede indsatser	# 7 Indsatser bygges mere op omkring tættere kobling mellem opkvalificeringstilbud og jobåbninger/ansættelse	38
	# 8 Muligheder for forlængelse af arbejdslivet for seniorer og nedslidte	38
	# 9 Produktivitetsløft opnås via målrettet videreuddannelse af nøglemedarbejdere til f.eks. akademniveau	39
	# 10 Fortsat støtte til samleverindsatser for udenlandsk arbejdskraft	39
Organisering	# 11 Central rekrutteringsrolle til erhvervshuse i opkvalificeringsindsatser	40
	# 12 Koordination med de regionale arbejdsmarkedsråd	41
	# 13 Udnyttelse af brancheorganisationers viden og virksomhedsnetværk	41
	# 14 Klyngeorganisationer tænkes ind i indsatser vedrørende styrkepositioner	42
	# 15 Kommunale aktører skal være aktive partnere i grundskolerelaterede projekter	43
DEBs processer	# 16 Målrettet igangsættelse af en portefølje af pilotprojekter	43
	# 17 Tidlig inddragelse af STAR, STUK og andre aktører i forberedelse af calls	44
Øvrige	# 18 Virksomhedsledere eller -repræsentanter som brobyggere/mentorer	45
	# 19 Virksomhedskontakt skal prioriteres tilstrækkeligt i budgetter og aktiviteter	46

### 3 Deskriptivt overblik over projekter i strukturfondsperioden 2014-20

I dette kapitel giver vi et deskriptivt overblik over projekterne i nuværende strukturfondsperiode. Som det vil fremgå, er der bevilliget midler til i alt 43 uddannelsesprojekter: 23 projekter til indsatser inden for erhvervsuddannelser (investeringsprioritet 4a) og 20 projekter til indsatser inden for erhvervsfaglig uddannelse af voksne og videregående uddannelser (investeringsprioritet 4b).

Nedenstående figur giver et overblik over, hvilke projekter der er igangsat, samt hvilke projekter som er blevet evalueret under rammeaftalerne. Det fremgår, at vi på nuværende tidspunkt har samlet erfaringer fra 15 projekter gennem 14 midtvejsevalueringer og tre slutevalueringer.

Figur 3-1 Antal bevilligede projekter, der afventer evaluering eller er blevet evalueret. Januar 2020



I

Tabel 1 nedenfor har vi oplistet navne og tilsagnsmottagerne på de evaluerede projekter. En samlet oversigt over alle bevilligede projekter findes i 6.3.

Tabel 1 Overblik over evaluerede strukturfondsprojekter (prioritetsakse 4) per januar 2020

Projekttitle	Tilsagnsmodtager	Evalueret?	
		Midt	Slut
<b>4a: Erhvervsuddannelser</b>			
Fremtidens Maritime Håndværker	Europas Maritime Udviklingscenter		✓
Udvikl. af praktikpladsordninger	CELF	✓	✓
Parat til Turisme, Oplevelser og Gastronomi	Foreningen af Frie Fagskoler	✓	
EUX - en del af svaret	Campus Vejle	✓	
Den erhvervsfaglige vej til succes	EUC Nordvest	✓	
Flere unge i erhvervsuddannelse	Mercantec	✓	
Bedre Erhvervsuddannelser	Campus Bornholm	✓	
<b>4a: Erhvervsfaglig uddannelse af voksne og videregående uddannelser</b>			
Uddannelsesvejen til Vækst	Selandia	✓	
KompetenceVækst	Tietgenskolen Odense Business College	✓	
Fremtidens arbejdskraft	Sydvestjysk Udviklingsforum	✓	
Projekt valg af uddannelse (VAU)	EUC Nordvest	✓	✓
Vejen til varige job gennem kompetenceløft	AMU Nordjylland	✓	
Værdiskabelse via videreuddannelse	UCN	✓	
Center for Industriel Elektronik (CIE)	Syddansk Universitet, Sønderborg	✓	
VIA-projektet, Vækst via internationale højtuddannede	Copenhagen Capacity	✓	

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det som regel en uddannelsesinstitution, der er bevillingsmodtager på de evaluerede 4a-projekter. Foruden bevillingsmodtageren indgår typisk tre-fire andre uddannelsesinstitutioner i partnerkredsen (ikke vist i tabellen). Også i projektet Fremtidens Maritime Håndværker indgår uddannelsesinstitutioner i partnerkredsen, men *lead partner* er her en klynge (EMUC-Europas Maritime Udviklingscenter), ligesom der også indgår en brancheorganisation blandt partnerne. Dette er et projekt med et stærkt branchefokus, mens de øvrige projekter er bredere indsatser for at løfte antallet af erhvervsuddannede.

I projekter under investeringsprioritet 4b er projektkonsortiet som regel bredere, igen med en uddannelsesinstitution som *lead partner*, der sammen med andre uddannelsesinstitutioner og eventuelle fagforeninger, brancheorganisationer og jobcentre udgør partnerkredsen. For to af de evaluerede projekter er *lead partneren* hhv. en erhvervsdrivende fond, finansieret af det offentlige, og en tidligere fælleskommunal forening.

Det er karakteristisk, at nogle aktørtyper sjældent deltager i uddannelsesprojekterne, hverken som tilsagnsmodtager eller deltager i partnerkredsen (hvilket er uddybende beskrevet i COWI/Plus' parallelt gennemførte analyse om projektorganisering). For eksempel indgår meget få klynger i partnerkredsen omkring både 4a- og 4b-projekter, ligesom erhvervshusene er næsten fraværende. Som det eneste af de i alt 20 bevilligede projekter på 4b-aksen har KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0 et erhvervshus som *lead partner*, mens yderligere to projekter har erhvervshuse som økonomiske partnere.

Foruden fraværet af erhvervshuse og klynger er det bemærkelsesværdigt, at der er ret få projekter, hvor kommuner og skoler indgår som partnere. Det er særligt 4a-projekter, hvor en stor del af målgruppen netop er grundskoleelever, og hvor det synes oplagt, at skoler/kommuner indgår som partner i projektet.

I afsnit 4.1.3 og 4.2.2 behandler vi partnerskaber og samarbejde mere indgående for hhv. 4a og 4b-projekter.

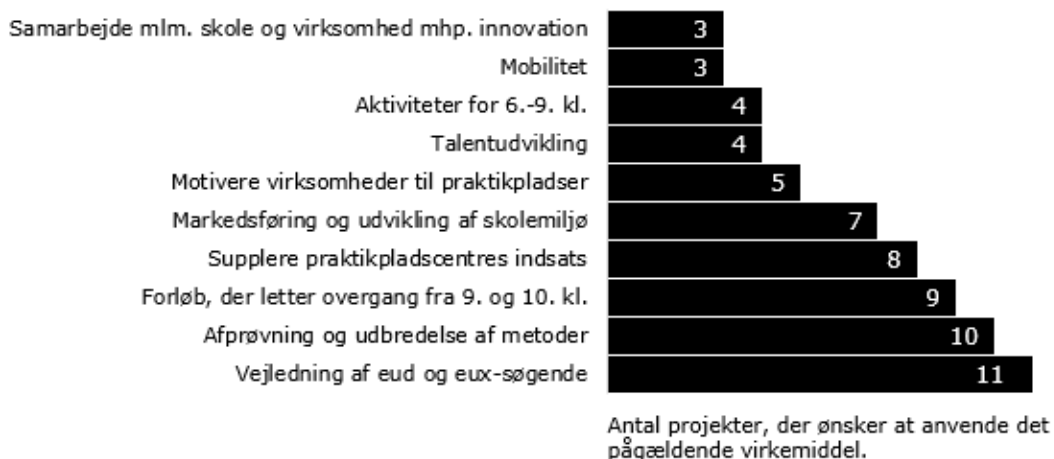
### 3.1 Hvilke virkemidler har ansøgere ønsket at anvende?

Socialfondens mål om mere kvalificeret arbejdskraft, herunder flere med højere uddannelsesniveauer, livslang læring, og mere specialiseret arbejdskraft, kan opnås med forskellige virkemidler. Det kan f.eks. ske med aktiviteter målrettet elever i folkeskolen og deres forældre, aktiviteter målrettet uddannelsessøgende, beskæftigede ufaglærte og faglærte, eller ledige ufaglærte.

I socialfondsprogrammet er der oplyst en række virkemidler, som projekter kan benytte sig af, uden at det nødvendigvis er en udtømmende liste over de aktiviteter, som aktører kan søge om midler til. Blandt bevilligede 4a og 4b-projekter har vi nedenfor talt op, hvilke af virkemidlerne nævnt i programmet som projektansøgere har ønsket at anvende og som bevillingen er givet på baggrund af.

For en detaljeret oversigt over de anvendte virkemidler i de enkelte projekter henviser vi til 6.4.

Figur 3-2 Virkemidlernes popularitet i 4a-bevilligede projekter.



Den mest udbredte aktivitet til at øge antallet af unge, der får en erhvervsuddannelse, er vejledning af eud- og eux-elever. Blandt de evaluerede projekter kan det både være vejledning (og dermed rekruttering) om branchespecifikke uddannelser, som det er tilfældet med især Fremtidens Maritime Håndværker, og til en vis grad for Turisme, Oplevelser og Gastronomi. Men det kan også være vejledning af mere generel karakter, som det er tilfældet for Den Erhvervsfaglige vej til succes, Flere unge i Erhvervsuddannelse og Bedre Erhvervsuddannelser. De tre sidstnævnte er brede indsatser, hvor aktiviteten ligger relativt tæt op ad skolernes normale driftsopgaver. For

projektet Bedre Erhvervsuddannelser består vejledningsaktiviteten i finansiering af en mentor for frafaldstruede elever.

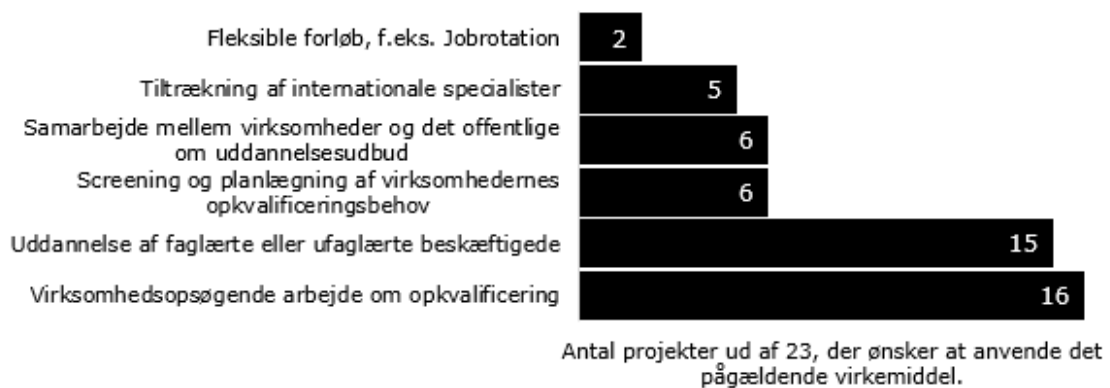
Et andet populært virkemiddel er afprøvning af nye metoder. I de evaluerede projekter er det imidlertid kun tre af projekterne, der i ansøgningen angiver, at de vil afprøve nye metoder, mens de øvrige i højere grad læner sig op ad aktiviteter, de er vant til at udføre, og som ligger tæt på normaldriften for nogles vedkommende.

Projektansøgerne har i mindre grad ønsket at anvende talentudviklings- og konkurrenceredskabet som et middel til at tiltrække og fastholde elever. Blandt de evaluerede projekter har Bedre Erhvervsuddannelser ønsket at arbejde med at styrke og videreudvikle talentforløb ved at benytte pædagogisk-didaktiske metoder til at spotte talenter. Projektet Fremtidens Maritime Håndværker har ligeledes ønsket at arbejde med talenter for at kunne sikre den rette kompetenceforsyning til erhvervet. Det er bemærkelsesværdigt, at så få projekter har ønsket at arbejde med talenter. Det drejer sig i øvrigt mest om projekter igangsat i Region Hovedstaden, der havde et særskilt indsatsområde for talenter i deres regionale vækst- og udviklingsstrategi.

Kun et af de evaluerede projekter (Udvikling af Praktikpladsordninger) ønsker målrettet at arbejde med at øge de unges geografiske mobilitet. Ligeledes ønsker få at igangsætte forløb, der øger samarbejdet mellem virksomheder og skole med henblik på innovation. Projektet Bedre Erhvervsuddannelser ville med etableringen af et innovationscenter skabe rammerne for, at alle elever fra alle typer uddannelser kan få en *makerspace*-ramme, hvor også virksomheder kan inviteres ind, og Fremtidens Maritime Håndværker ønsker at skabe samarbejder med innovationscamps i maritime virksomheder. Disse aktiviteter ligger langt fra skolernes daglige drift og kræver derfor større ressourcer at iværksætte, hvilket måske kan være årsag til, at der ikke er så mange projekter, der har søgt midler hertil.

På prioritetsakse 4b ses et lavere antal af virkemidlerne nævnt i programmet, og gennemsnitligt ønsker projekter under denne akse da også at benytte færre virkemidler end 4a-projekter (2,6 mod 4,4 virkemidler i gennemsnit). I Figur 3-3 nedenfor har vi oplistet antallet af bevilligede projekter, der på ansøgningstidspunktet påtænkte at gennemføre følgende aktiviteter:

Figur 3-3 Virkemidlernes popularitet i 4b-bevilligede projekter







Som det fremgår, ønsker næsten alle 4b-projekter at lave virksomhedsopsøgende arbejde og arbejde med målgruppen af beskæftigede. I opgørelsen har vi kun taget udgangspunkt i de aktiviteter, som er nævnt i Socialfondsprogrammet. For eksempel er aktiviteter målrettet ledige ikke specifikt nævnt, selvom flere projektholdere også inddrager denne målgruppe.

Det er værd at bemærke, hvor få projekter der arbejder med at tiltrække internationale specialister. Blandt de evaluerede projekter drejer det sig om Center for Industriel Elektronik og Vækst via Internationale Højtuddannede, hvor førstnævnte fokuserer på tiltrækning af en specifik type teknologiske kompetencer til en regional styrkeposition.

## 3.2 Hvor godt er projekterne lykkedes?

I projektevalueringerne, som COWI, Pluss og Damvad gennemfører på vegne af ERST, tildeles projekterne en *score* alt efter, hvor godt evaluator vurderer, at projektholdet har formået at implementere indsatsen. Nedenfor har vi opgjort det overordnede billede af projekternes implementering på seks forskellige parametre, som vi benytter i evalueringerne. Parametrene er forklaret i tekstboksen.

*Boks. Hvad vi undersøger under de seks evalueringsparametre*

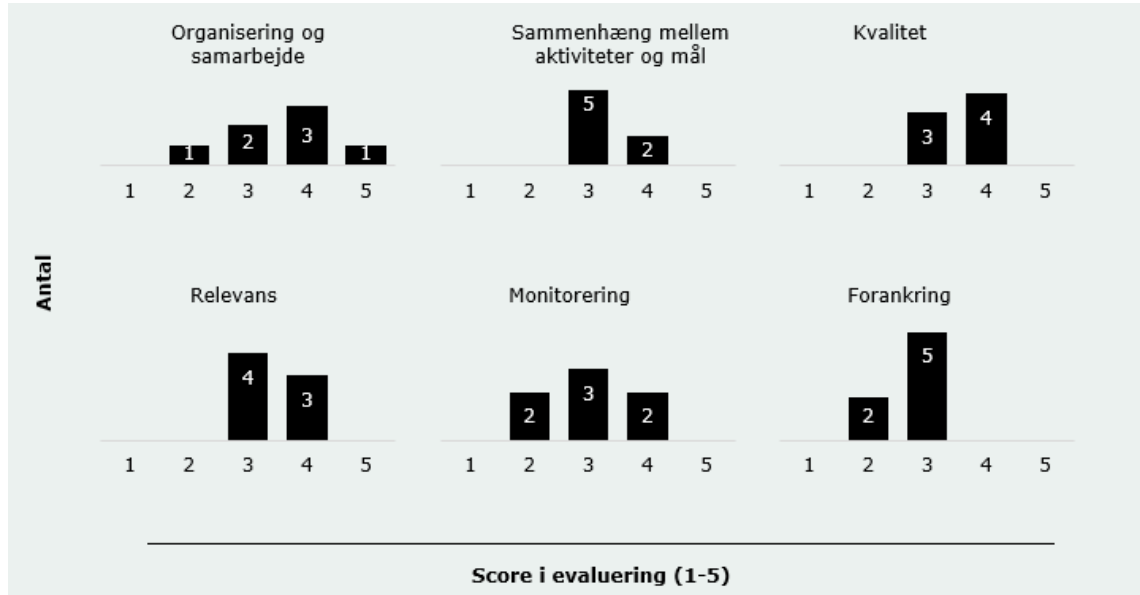
	<p><b>1. Organisering og samarbejde:</b> Er de relevante kompetencer til stede hos de centrale projektaktører, og er samarbejdet baseret på en tilstrækkeligt tydelig rolle- og ansvarsfordeling?</p>
	<p><b>2. Sammenhæng mellem aktiviteter og mål:</b> Har projektet fokus på de ultimative mål med indsatsen, og er der sammenhæng både mellem aktiviteterne og fra aktiviteterne til målopfyldelse?</p>
	<p><b>3. Kvalitet</b> Oplever målgruppen, at aktiviteterne er af høj kvalitet?</p>
	<p><b>4. Relevans</b> Oplever målgruppen, at aktiviteterne faktisk adresserer et (evt. uerkendt) behov?</p>
	<p><b>5. Monitorering og opfølgning</b> Monitorerer projektholdet løbende projektet og foretager eventuelle nødvendige justeringer af indsatsen? Inddrages både målgruppen og partnerne i overvågningen, og hvordan anvendes læringen?</p>
	<p><b>6. Forankring af output</b> Hvordan sørger projektholdet for, at den skabte forandring lever videre efter endt projektperiode? Er der f.eks. indtænkt elementer i aktiviteterne, der styrker deltagernes muligheder for selv at arbejde videre til gavn for effektopnåelsen. Eller er der aktører, der viderefører dele af projektets aktiviteter eller nyopnåede metoder?</p>

For hvert parameter giver vi en *score* fra 1-5, hvor 1 gives for en meget kritisabel implementering med meget store forbedringspotentialer, og 5 gives for den nyskabende implementering.

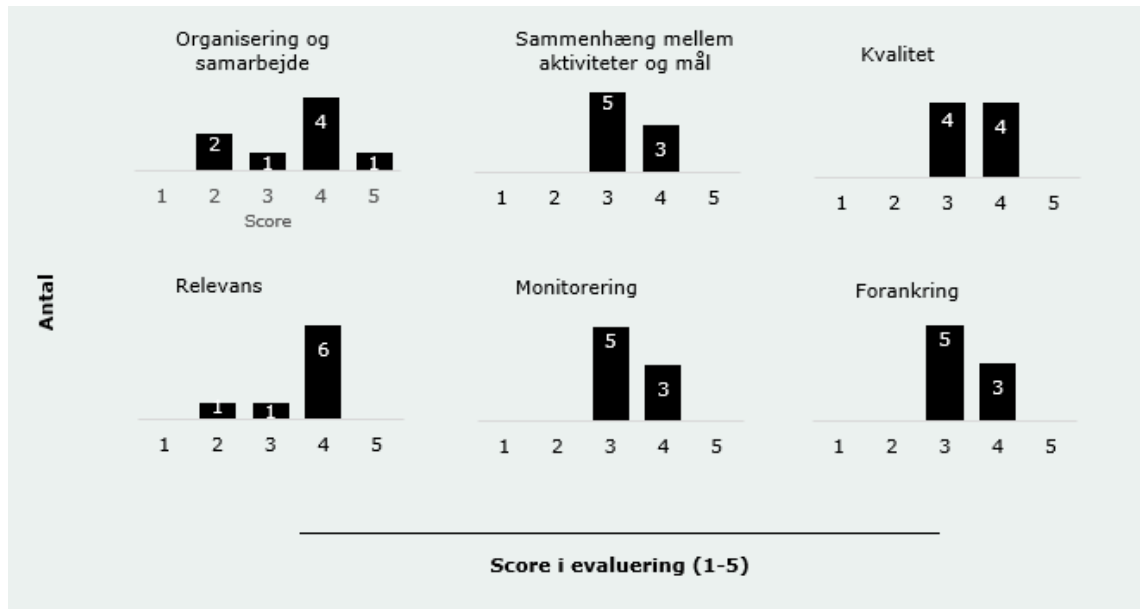
I

Figur 3-4 og Figur 3-5 Antal unikke evaluerede 4b-projekter med den pågældende score (n=8) nedenfor præsenterer vi statistik over de tildelte scores for de projekter, som er evalueret. Figureerne er opdelt på de seks evalueringparametre. Det er vigtigt at fortolke forsigtigt på figurene, da de er baseret på meget lave antal projekter.

Figur 3-4 Antal unikke evaluerede 4a-projekter med den pågældende score (n=7)



Figur 3-5 Antal unikke evaluerede 4b-projekter med den pågældende score (n=8)



De små forskelle mellem 4a og 4b-projekterne, hvad angår organisering og samarbejde, er ikke tydelige nok til at udlægges som noget væsensforskelligt på tværs af akserne. Forskellen i bredden på partnerskaberne på tværs af de to investeringsprioriteter giver dog væsentligt forskellige præmisser for samarbejdet, hvilket vi uddyber i det følgende kapitel.

Det er interessant at bemærke, at så stor en andel af både 4a og 4b-projekterne kun scorer 3 på parameteren *sammenhæng mellem aktiviteter og mål*. Det kan bl.a. tyde på, at der ligger noget programteknisk bag denne jævne score, f.eks. at virkemidler ikke hænger sammen med målene i programmet, og at effektkæden ikke er god nok. Ifølge evalueringerne er det en smule vanskeligere for 4a-projekter at understøtte, at de aktiviteter, som de iværksætter, faktisk bidrager til målsætningen om flere unge i erhvervsuddannelse. Det kommer vi ind på i afsnit 4.1.1.

Vi har i vores evalueringer også vurderet, hvor relevante projekterne er for deltagerne. Med relevante mener vi, i hvor høj grad indholdet i projekternes aktiviteter faktisk adresserer målgruppens behov. Som det fremgår af figurerne, er der større udsving i projektets relevans i 4b-projekter end 4a-projekterne, men det er mest tankevækkende, at fire ud af i alt syv af 4a-projekter kun får en score på 3 på relevanskriteriet. En af de mulige forklaringer, vi kommer ind på senere i rapporten, er, at mange 4a-indsatser er målrettet unge, som allerede har valgt en erhvervsfaglig uddannelsesvej, og at projektet dermed ikke opdyrker nye, potentielle elever.

Den største forskel mellem evaluerede projekter under akse 4a og 4b ligger i, om indsatsen bidrager til en blivende virkning efter projektafslutning. Her scorer 4b-projekter væsentlig højere. Derimod er der en tendens til, at 4a-projekter har svært ved at forankre indsatsen, fordi den ligger tæt op ad den eksisterende drift, som vanskeliggør en skelnen mellem den blivende værdi af det enkelte projekt og af den eksisterende drift.

Endelig er det værd at bemærke, at 4a-investeringsprioriteten har flere projekter, hvori det ikke er lykkedes løbende at følge op på og justere aktiviteter ved behov. Forskellen mellem 4a og 4b på dette punkt er næppe udtryk for nogen systematisk forskel på akserne, men skyldes projektspecifikke årsager. For et af de evaluerede projekter under 4a skyldes den lave score f.eks., at vi har vurderet, at projektholdet ikke har evalueret de unges oplevelser tilstrækkeligt eller systematisk og handlet herpå. For et andet projekt konstaterer vi, at sparring og videndeling på tværs af de involverede aktører, og dermed kvalitetssikring, er blevet nedprioriteret pga. travlhed, også selv om behovet for disse aktiviteter var udtalte.

I næste kapitel går vi mere i dybden med, hvilke indsatser der har virket, for hvem og under hvilke forhold.



## 4 Hvad virker? Observationer fra strukturfondsperioden 2014-2021

I dette afsnit præsenterer vi de væsentligste tværgående observationer fra evalueringerne af projekterne under prioritetsakse 4, 'Erhvervsuddannelse og videregående uddannelse'. Formålet er at identificere de væsentligste virksomme mekanismer i indsatsen i det omfang, evalueringerne giver mulighed for det. For at få en nuanceret opsamling af erfaringerne har vi valgt både at se på de vellykkede elementer af indsatsen, og de dele, som har været vigtige, men svære at lykkes med. I kapitel 5 omsætter vi observationerne fra dette kapitel og formulerer en række perspektiver og anbefalinger til, hvordan man i den kommende indsats bedst drager nytte af både gode og dårlige erfaringer.

Da de to indsatsområder under denne prioritetsakse adskiller sig fra hinanden på en række væsentlige punkter som målgruppe, virkemidler, aktørsamarbejde m.m. har vi herunder valgt at opdele afsnittet i to sektioner.

### 4.1 Observationer fra indsatsområdet 'Erhvervsuddannelser'

Der er igangsat 23 projekter under 4a, hvoraf syv er evalueret. Projekternes overordnede formål er at øge udbuddet af faglærte på arbejdsmarkedet ved at øge overgangen til erhvervsuddannelserne, sikre tilstrækkeligt udbud af praktikpladser og mindske frafaldet på uddannelserne. Projekterne arbejder med et eller flere af disse problemer, med en række forskellige virkemidler og en bred vifte af forskellige aktiviteter, jf. 6.4. Graden af succes med de enkelte virkemidler må naturligvis ses i lyset af den kontekst, de opererer i. Vi vil gerne fremhæve tre forhold:

- Udrulningen af erhvervsskolereformen 'Bedre og mere attraktive erhvervsuddannelser', der har medført adgangskrav til både gymnasiale og erhvervsuddannelser. På lang sigt er håbet, at adgangsbegrænsningerne vil øge erhvervsuddannelsernes attraktivitet og dermed øge elevgrundlaget. På kort sigt har adgangskravene mindsket projekternes målgruppe blandt de mindst uddannelsesparate elever, som til en vis grad modsvares af bedre rekrutteringsmuligheder blandt folkeskolens 'mellemgruppe', dvs. elever med relativt lavt bogligt niveau, men som indtil nu typisk har søgt en gymnasial uddannelse. Målgruppen for UU-vejlederens arbejde i forbindelse med uddannelsesparathedsvurderingen er i perioden snævret ind til de uafklarede elever, hvoraf mange formentligt befinder sig i mellemgruppen. Det betyder, at UU-vejlederen kan påvirke mellemgruppen, men ikke længere har mulighed for at udfordre de afklarede elever.
- Som følge af det store fokus på behovet for faglært arbejdskraft er der iværksat store indsætter på erhvervsuddannelsesområdet, f.eks. Skills, Teknologipagten, STEM-indsætter og udpegningen af fordelsuddannelser. Sidstnævnte er uddannelser, som arbejdsgiverne har udpeget til områder, hvor de forventer et særligt stort behov for arbejdskraft, og hvor de forpligter sig til at oprette praktikpladser. Herudover er der indsætter som Praktikpladsprisen og oprettelsen af praktikpladscentre. Socialfondsprojekterne spiller derfor ind i en dagsorden i bred fremgang. Disse initiativer understøtter de ønskede resultater af socialfondsindsatsen, men gør det samtidigt ekstra vanskeligt at afgrænse de enkelte indsæters effekt, ligesom det kræver et større arbejde at sikre, at der ikke sker overlap.

- I perioden er der også kommet flere forskelligartede tilbud til de unge: specialiserede HF-uddannelser, f.eks. den treårige HF Kunst & Design; gymnasier med kostskoler; flere EUX-uddannelser; den toårige STX; og fireårige STX-uddannelser, f.eks. den maritime STX i Frederikshavn inkl. togt med skoleskibet. Samtidig viser en analyse fra Danske Regioner<sup>1</sup>, at et faldende elevgrundlag betyder færre lokale udbud og længere transporttider, som påvirker de unges lyst til at tage en erhvervsuddannelse negativt. Vi har observeret, at disse kontekstforhold også kan have betydning for resultaterne af de strukturfondsfinansierede projekter.

På den ene side har ovennævnte tiltag understøttet resultaterne af de igangsatte projekter, hvor søgningen til erhvervsuddannelserne de seneste tre år er vokset. På den anden side falder elevgrundlaget, og de unge har i stigende grad attraktive alternativer. Det øger kompleksiteten på feltet og medfører et øget behov for koordinering af elev- og virksomhedsrettede tiltag.

I de næste afsnit har vi under overskrifterne 'Motivation af unge', 'Mobilisering af virksomheder' og 'Aktørsamarbejde' samlet de væsentligste erfaringer fra de evaluerede projekter. I kapitel 5 perspektiverer vi observationerne og formulerer en række anbefalinger til den fremtidige indsats.

#### 4.1.1 Motivation af de unge

**Tidlig indsats har størst virkning, men er vanskelig at spore.** De evaluerede projekter, der har grundskoleelever som målgruppe for deres aktiviteter, er primært rettet mod elever i udskolingen, eller mod at påvirke uddannelsesvalget indirekte ved at øge erhvervsuddannelsernes attraktivitet. På tværs af de gennemførte evalueringer kan vi konstatere, at ulempen ved at fokusere målgruppen på de ældste klasser er, at det alt andet lige er sværere at påvirke eleverne her. Mange har allerede truffet et valg: For eksempel tager egnethedsvurderingen i 8. klasse udgangspunkt i den enkelte elevs uddannelsesønsker. Projektaktiviteter, der er målrettet grundskoleeleverne i udskolingen, vil derfor have en lavere indflydelse på søgningen til erhvervsuddannelserne sammenholdt med, hvis aktiviteterne inkluderede de mindre klassetrin.

Det er muligt i socialfondsprogrammet at inddrage yngre klasser i indsatserne. Blandt de praktikere, vi interviewede i forbindelse med evalueringerne, er der bred enighed om, at der her reelt er et vindue åbent for at påvirke elevernes uddannelsesvalg. Udfordringen er imidlertid, at en yngre målgruppe er i konflikt med tidshorizonten i projekterne. Projekterne løber typisk over tre år, hvorefter det skal opgøres, hvor mange elever der er i gang med en erhvervsuddannelse umiddelbart efter projektdeltagelse. Evalueringerne viser derfor, at de igangværende projekter koncentrerer deres indsats om udskolingselever for at kunne dokumentere en effekt ved projektafslutningen. Projekterne får derfor ikke direkte fat i potentielle nye erhvervsskoleelever via disse virkemidler, men kan selvfølgelig få fat i en mindre gruppe uafklarede elever.

---

<sup>1</sup> Fremtidssikrede ungdomsuddannelser, Danske Regioner

**Case: Indsats rettet mod den brede målgruppe på grundskolens mellemtrin**

MERCANTEC havde oprindeligt et ønske om en indsats rettet mod folkeskolens 6.-10. klassestrin, men snævrede målgruppen ind til 8.-10. klasser for at sikre bedre målopnåelse.

Efterhånden som projektet leverede på måltallene, blev der frigivet plads i projektet til at lave tiltag rettet mod yngre klasser. Det er operatørens egen vurdering, at det var en stor succes med et tiltag rettet mod påvirkning af uddannelsesvalget på mellemtrinnet.

Indsatsen er et tilbud om forskellige aktiviteter på uddannelsesstederne for forældre og børn. Konkret er der udarbejdet et katalog til forældreråd helt ned til 4. klasse, med tilbud om aktiviteter for forældre og børn på erhvervsskoler.

Aktiviteterne tæller f.eks. Byg en bro eller Leg med nye teknologiløsninger i et laboratorium, og for udskolingselever er der bl.a. dronetrykning eller Nak og Æd på en restaurationskole. Konceptet er, at barnet deltager sammen med sin forælder, så både barnet og i høj grad også forælderen har mulighed for at ændre sin opfattelse af erhvervsuddannelserne.

*Mercantec, 'Flere unge i erhvervsuddannelse'*

**Ung-til-ung-vejledning øger målgruppens oplevelse af relevans og formidler**

**karrierespørgsmål i øjenhøjde.** Den direkte påvirkning af grundskoleelevernes overvejelser om uddannelsesvalg foregår f.eks. ved at vejlede om erhvervsfaglige uddannelses- og karrieremuligheder. I en række af de projekter, f.eks. Bedre Erhvervsuddannelser, hvor deltagerne har oplevet størst relevans af indsatsen, baserer aktiviteterne sig på brug af erhvervsskole-rollemodeller og ung-til-ung-vejledning fra unge, der er i gang med at tage en erhvervsuddannelse. Rollemodellerne agerer ambassadører og informerer om erhvervsuddannelser på f.eks. uddannelsesmesser, åbent hus, forældrearrangementer, brobygningsforløb, Skills og informationsmøder i samarbejde med Ungdommens Uddannelsesvejledning. Denne ung-til-ung-vejledning har vist sig<sup>2</sup> særlig virkningsfuld og et middel, som folkeskoleeleverne giver udtryk for appellerer mere til dem, end hvis det er en voksen, der informerer. Hertil kommer, at flere projekter har arbejdet med forældreinddragelse. Der er generel enighed blandt praktikerne om, at denne aktivitet er relevant, men der har endnu ikke været tilstrækkeligt grundlag til at validere denne vurdering i evalueringerne.

**Erhvervsskolernes profil skærpes af stærke sociale miljøer.** Af erhvervsskolereformen fremgår det, at eleverne i grundskolen fravælger erhvervsuddannelserne, fordi de har en oplevelse af at være for unge til erhvervsuddannelsen allerede efter grundskolen, idet erhvervsskolerne i deres optik snarere tilbyder et voksenmiljø end et egentligt ungdomsmiljø. De unge under 25 år efterspørger en erhvervsuddannelse, som foregår i et egentligt ungdomsuddannelsesmiljø, og som dermed er et attraktivt alternativ til de øvrige ungdomsuddannelser.

<sup>2</sup> Rapporten "Indsatser til at øge søgningen og gennemførelse af EUD" viser, at ung-til-ung-formidling (rollemodeller/elevkorps) er et effektivt middel til at øge erhvervsskolernes attraktivitet.

Projektet Bedre Erhvervsuddannelser arbejder med at forbedre det sociale miljø på erhvervsskolerne i erkendelse af, at det bidrager til at mindske frafaldet. Det er forventningen, at et bedre socialt miljø ligeledes bidrager til at øge attraktiviteten af erhvervsskolerne og dermed også øge søgningen. Det konkrete virkemiddel er etablering af et fysisk mødested (innovationscenter), men evalueringen viser, at det ikke er nok at etablere en fysisk ramme til at opbygge et socialt miljø: Det sociale skal initieres eller styres og evt. suppleres med virtuelle mødesteder. Den Erhvervsfaglige vej til Succes er et andet projekt, der har arbejdet med at forbedre ungdomsmiljøet med hackathons/workshops, hvor eleverne sammen idéudvikler nye tiltag for det fysiske miljø, fælles arrangementer, studiemiljøer og fællesskaber på tværs. Innovationsdagene faciliteres af professionelle. På tværs af de konkrete initiativer, vi har undersøgt, er det vores konklusion, at rationalet for sammenhæng mellem et attraktivt studiemiljø og øget søgning er forholdsvist stærkt. Blandt andet er det et af de forhold, eleverne konsekvent fremhæver som vigtige for deres oplevelse af uddannende. Samtidig er det vanskeligt at verificere vægten af dette forhold i elevernes endelige beslutning om uddannelsesvalg.

**Geografisk mobilitet er en selvstændig udfordring, hvis betydning er stigende.** Et af rammevilkårene for erhvervsuddannelserne er, at de ligger mere geografisk spredt end gymnasiale uddannelsessteder. Der er en risiko for, at der i fremtiden bliver længere mellem udbuddene, hvilket påvirker søgningen negativt. Der er derfor i højere grad behov for at øge de unges geografiske mobilitet. Projektet Udviklingen af Praktikpladsordninger har arbejdet målrettet mod at øge de unges geografiske mobilitet som en del af praktikpladsindsatsen. Virkemidlerne har været ung-til-ung-vejledning, cases om de forbedrede jobmuligheder efterfølgende, tilknytning af en kontaktperson fra et praktikcenter, og udnyttelse af kontakt mellem deltagende erhvervsskoler til at samarbejde om at flytte eleverne rundt i regionen. Projektet er ikke lykkedes med at øge de unges geografiske mobilitet med disse virkemidler, og ser i stedet et potentiale i at øge den geografiske mobilitet ved opbygning af et socialt miljø omkring den nytillflyttede unge.

**Talentudvikling har ikke været fremtrædende, men kan potentielt skabe bedre kontakt til den ressourcestærke del af målgruppen.** Kun et enkelt af de evaluerede projekter (Bedre Erhvervsuddannelser) har direkte forsøgt at arbejde med talentudvikling. Erfaringerne viser ellers, at talentforløb kan bidrage til at udfordre og fastholde de fagligt dygtige elever, men også at talentforløb ved at styrke fagligheden og kvaliteten på uddannelsen er effektiv *branding*, der kan påvirke søgningen positivt<sup>3</sup>. I indsatsen er der arbejdet med talentspotting og talentpleje på grund- og hovedforløb, der skal resultere i talentpraktikaftaler. Projektet har ikke opnået resultater på denne aktivitet, fordi det har været svært at få undervisere til at udpege talenter og formalisere talentaftaler med eleverne. Det tyder på, at det er vigtigt, at undervisere, som skal forestå udvælgelsen af elever, skal involveres tidligt og grundigt i afviklingen af projekterne.

**En anvendelsesorienteret og erhvervsrettet tilgang motiverer de unge.** I de fleste af de evaluerede projekter ønsker projektholdet at gøre indsatsen praksisnær, anvendelsesorienteret og erhvervsrettet for at øge relevansen for eleverne. Afhængig af målgruppen varierer virkemidlerne fra innovationscentre, hvor eleverne potentielt kan møde og samarbejde med virksomheder, til besøg på virksomheder, erhvervspraktik eller praksisnære undervisningsforløb. Praksisnære undervisningsforløb kan f.eks. bestå i, at elever portrætterer en lokal virksomhed, herunder arbejdsliv, uddannelses- og jobmuligheder, både gennem interviews, besøg på virksomheden og undervisning. I de fleste af de evaluerede projekter er det imidlertid begrænset, hvor mange af

<sup>3</sup> "Indsatser til at øge søgning til og gennemførelse af EUD" (2018), Qvartz og Rambøll. "Internationale erfaringer med søgning og gennemførelse af EUD", (2018), Rambøll.

eleverne, der reelt har mødt og samarbejdet med virksomhederne via projekterne, og hvor meget. Mere praksiseksponering og erhvervsrettet fokus i grundskolen er ellers et effektivt middel til at øge søgningen, og for de igangværende erhvervsskoleelever kan det bidrage til at øge fastholdelsen. En analyse udarbejdet på området peger på, at der er store uudnyttede potentialer på dette område, fordi folkeskolerne i varierende grad har held med at eksponere eleverne for praksis<sup>4</sup>. Nedenfor har vi beskrevet et 4b-projekt, der har haft succes med at motivere unge til en videregående uddannelse med et stærkt anvendelsesorienteret fokus.

### **Case: Anvendelsesorienteret projekt med dyb branche- og teknologifokus motiverer til videreuddannelse**

Projektet Industriel Elektronik er et eksempel på et 4b-projekt, der har succes med at motivere de unge til at tage en videregående uddannelse ved at have et meget tæt samarbejde med erhvervslivet og ved at stille laboratoriefaciliteter til rådighed for de studerende. CIE – Center for Industriel Elektronik – er et 4b-projekt. Selv om projektet er finansieret under ESF 4b, er der efter vores opfattelse gode erfaringer at overføre til arbejdet med erhvervsuddannelserne.

Formålet med projektet er at oprette nye universitetsuddannelser (alle niveauer), et internationalt forskningsmiljø og state-of-the-art laboratoriefaciliteter vedrørende energieffektive løsninger. Netop energieffektive løsninger er en del af områdets styrkeposition, og virksomhederne oplever allerede nu rekrutteringsudfordringer og ser et stort fremtidigt behov for kompetencer på feltet.

Projektet oplever derfor en stærk lokal forankring blandt områdets virksomheder. For eksempel er projektet blevet designet i samarbejde med virksomhederne i industrien, der ligeledes indgår i følgegruppemøder, løbende bidrager til at udvikle indholdet i uddannelserne, sikrer den strategiske retning for den fremtidige efterspørgsel, opretter studiejobs, og potentielt er en finansierende part, når projektet slutter. Samlet set bidrager projektet til at skabe et økosystem omkring den erhvervs-mæssige styrkeposition i området.

Målgruppen er personer direkte fra ungdomsuddannelse, ledige og beskæftigede fra ind- og udland. Adspurgt angiver de studerende, at de praksisorienterede undervisningsaktiviteter og det tætte samarbejde med industrien via semesterprojekter, praktik og virksomhedsprojekter gør uddannelsen attraktiv, både fordi de nemt kan se, hvilke opgaver de kan løse i branchen, og fordi de opnår et konkret netværk, der forbedrer deres beskæftigelsesmuligheder.

*CIE: Center for Industriel Elektronik*

**Kobling til megatrends øger interessen for erhvervsuddannelserne hos de unge.** Mange taler om, at den nye generation af unge ønsker at gøre en forskel i verden, når de kommer ud på arbejdsmarkedet<sup>5</sup>. Det motiverer derfor mange unge, at de kan se sig selv bidrage med noget meningsfyldt til samfundet med uddannelsen. Et virkemiddel hertil, er at synliggøre, hvordan erhvervsskoleelever og faglærte arbejder med megatrends og med at løse store samfundsproblemer inden for klima, miljø, grøn omstilling, digitalisering, sundhedsløsninger og

<sup>4</sup> Indsatser til at øge søgning til og gennemførelse af EUD (2018), Rambøll

<sup>5</sup> Berlingske: [Generation z vil ændre verden fra jobbet](#).

Ballisager: [Soulaïma Gourani nye generation arbejdsmarkedet](#)

urbanisering<sup>6</sup>. For eksempel har den regionalt finansierede forældre-kampagne Dit Barns Fremtid haft succes med at præsentere cases, der viser, hvordan erhvervsskoleelever arbejder med verdensmål og bæredygtighed. Blandt andre HTX-elever, der forsøger at udvikle bæredygtige bildæk; en tagdækkerelev, der udvikler et grønt tag; og en elektriker (EUX), der har udarbejdet en model for et nul-energi-hus. Dette er ligeledes også en bærende del af rationalet for projektet 'Bæredygtige løsninger og bæredygtige overgange', der ønsker at koble bæredygtighedsdagsordenen til erhvervsuddannelserne og dermed gøre dem attraktive for unge, der normalt ikke vil overveje at søge.

**En specialiseret praktikpladsindsats skaber tydeligere resultater, end når der skrues op for den ordinære indsats.** Det er en forudsætning for at gennemføre en erhvervsuddannelse, at eleven kan få en praktikplads, ligesom det kan påvirke søgningen negativt, hvis der er udsigt til dårlige praktikpladsmuligheder. Den del af indsatsen, der retter sig mod at skabe flere praktikpladser, er enten direkte eller indirekte.

Direkte ved at påvirke virksomhederne til at oprette pladser. Indirekte ved at facilitere samarbejde og netværk mellem elever og virksomheder, der som sideeffekt kan bidrage til, at der opstår nye uddannelsesaftaler. Projekterne benytter sig af to greb til direkte at stimulere udbuddet af praktikpladser. Dels ved at lette de administrative byrder for virksomheder i forbindelse med oprettelsen af en plads. I projektet Udvikling af Praktikpladsordninger er det f.eks. sket med oprettelsen af en hjælpefunktion, der med vejledningsmateriale gør det nemmere for virksomheder at udfylde formularer, og som står til rådighed som hotline ved spørgsmål. Og dels ved at arbejde for mere fleksible praktikordninger, hvor det f.eks. er muligt for flere små virksomheder at gå sammen om praktikforløb, eller hvor det er muligt at kombinere skole- og virksomhedspraktik.

Foruden at koncentrere indsatsen omkring virksomhederne har ovennævnte projekt også haft succes med en dobbeltsidet tilgang med fokus på både elev og virksomhed. Begge målgrupper har haft gavn af at blive informeret om muligheden for fleksible forløb, dvs. forløb, hvor den unges uddannelsesplan sammensættes af korte aftaler, delaftaler og evt. skolepraktik, og den unge er specifikt blevet vejledt i praktikpladssøgning og samtaleteknik.

Projekterne har generelt haft nemt ved at opfylde sine målsætninger på praktikpladsområdet. Det er imidlertid uklart, hvor meget af fremgangen der kan tilskrives indsatsen, og hvor meget der skyldes dels erhvervsskolernes ordinære praktikpladsindsats og andre ekstraordinære indsatser, og dels rammevilkår, herunder manglen på arbejdskraft og trepartsaftalen om praktikpladser, der forpligter virksomhederne til i højere grad at oprette praktikpladser. Ifølge evalueringerne har især sidstnævnte været en afgørende faktor, og det er uklart, hvor mange reelt 'nye' praktikpladser, deltagelsen i projektet har skabt. I midtvejsevalueringen af Socialfonden anbefalede vi derfor at målrette praktikpladsindsatser mod specifikke brancher med udtalte flaskehalsproblemer, og målrette indsatsen mod identificerede specifikke udfordringer, eller fokusere indsatsen på uudnyttede potentialer som f.eks. delte uddannelsesaftaler, flere uddannelsesaftaler med små virksomheder eller fokus på de administrative forpligtigelser for virksomhederne.

---

<sup>6</sup> (Ud)dannet til bæredygtighed, 2019, Den danske UNESCO-nationalkommission: [Ungdomsbyen: Udannet til Bæredygtighed - kort version](#)

#### 4.1.2 Mobilisering af virksomhederne

Der er to vigtige formål med at engagere private virksomheder i projekterne, foruden at det er dem, der skal oprette praktikpladser. Dels vækker det de unges interesse, når projekterne er erhvervsrettede, som vi påpegede i forrige afsnit, og dels er det nødvendigt for at sikre en stærkere kobling til virksomhedernes behov. Foruden den praktikpladsopsøgende indsats forsøger projekterne at engagere virksomheder på forskellig vis. Det kan f.eks. ske ved at tilbyde brancheorganisationer eller virksomheder plads i et *advisory board* eller deltagelse i en udviklings- eller arbejdsgruppe, eller ved at engagere virksomhederne til at indgå i projektets aktiviteter.

**Det er vanskeligt at etablere samarbejde med virksomheder, når målgruppen er grundskoleelever.** På tværs af de gennemførte evalueringer, vi har gennemført, kan vi konkludere, at det generelt er svært at få virksomhederne til at prioritere indsatsen målrettet grundskolen. For eksempel aktiviteter, der giver elever større indsigt i erhvervsfaglige karriere- og jobmuligheder. Set fra virksomhedernes synsvinkel har det lange udsigter, og det er usikkert, om en investering af ressourcer til denne brede målgruppe giver et afkast. For de virksomheder, som faktisk vælger at gå ind i et sådant samarbejde, skyldes det, at de selv, eller via projektet, er blevet opmærksomme på nødvendigheden af en langsigtet indsats for at sikre en fremtidig kompetenceforsyning, eller at de er motiveret af CSR-mæssige årsager. Vi har dog noteret os, at virksomheder, der deltager i grundskoleprojekter, ofte bliver overraskede over omfanget af planlægning i forbindelse med grundskoleelevers besøg. De efterspørger derfor enten, at projekter løfter de administrative opgaver i forbindelse med samarbejdet, eller at de kompenseres økonomisk – også selvom virksomhederne ikke er økonomiske partnere i projektet.

**Branchefokus gør det nemmere at engagere virksomhederne, især hvis indsatsen er forankret hos et netværk eller klynge.** I de fleste af de projekter, vi har evalueret, står erhvervsskolerne for det virksomhedsopsøgende arbejde. De mest succesfulde tilgange beror på en tæt og håndholdt kontakt, hvor der er gjort en ekstra indsats for, at de opsøgende konsulenter får kendskab til branchens behov. Det ændrer imidlertid ikke ved, at projekterne gennemgående har været udfordret på rekrutteringen af virksomheder, ligesom der kan være en risiko for ukoordineret virksomhedsopsøgende arbejde blandt de mange aktører. Koordineres det ikke, risikeres det, at virksomhederne bliver overrendt af offentlige eller offentliglignende aktører, der tilbyder at hjælpe virksomheden med bl.a. kompetenceforsyning.

Projekterne er sjældent fokuseret på bestemte brancher eller teknologier. Kun to af projekterne har brancheafgrænsning: en inden for turisme og oplevelse, og en inden for den maritime branche. I projektet Udvikling af praktikpladsordninger har der ligeledes været afholdt branchespecifikke møder om oprettelsen af praktikpladser, og denne målrettede strategi har vist sig effektiv i det virksomhedsopsøgende arbejde. Særligt projektet Fremtidens Maritime Håndværker har haft stor succes med at engagere virksomhederne. I projektet indgår både klyngen Europas Maritime Udviklingscenter og Danske Maritime.

Et skarpt branchefokus er ligeledes noget, vi i andre projekter har set bidrage til at mobilisere virksomhederne. For eksempel har et erhvervsnetværk med projektet Det grønne rejsehold, haft succes med at motivere sine medlemsvirksomheder til at samarbejde med ledige dimittender<sup>7</sup>. Et andet eksempel er projektet Center for industriel Elektronik, som er beskrevet i forrige case-boks. Her er indsatsen med at sikre virksomhederne fremtidig kompetenceforsyning skarpt målrettet

<sup>7</sup> Netværk for bæredygtig erhvervsudvikling. [Det grønne rejsehold](#)

branchens specifikke behov, og virksomhederne forventer at ville støtte centret finansielt, når projektperioden slutter. Nedenfor har vi fremhævet to indsats, som ikke er finansieret af strukturfondene, men som giver et glimrende indblik i, hvordan det kan lykkes at engagere virksomheder.

#### **Branchespecifikke og geografisk afgrænsede projekter, der er lykkedes med at engagere virksomheder**

MARCOD har succes med at afholde det årlige event Workforce of the Future/Maritime Career Day. Indsatsen inviterer skoleklasser til åbent-hus-arrangementer i den maritime industri i havnemiljøerne i Nordjylland, hvor formålet er at åbne de unges øjne for uddannelses- og jobmuligheder i den maritime branche. I 2019 var i alt 709 skoleelever på besøg i 52 virksomheder i forskellige byer. Indsatsen er ikke evalueret, men ambitionen er, at 30 procent af deltagerne efterfølgende er i gang med en erhvervsfaglig uddannelse. Hovedmålgruppen er 8. klasser, men ældre kan også deltage. Ifølge MARCOD er opskriften på virksomhedernes engagement, at indsatsen er forankret i et netværk, der har kendskab til branchen, en dyb relation til de enkelte virksomheder, og at det indbyrdes netværk mellem virksomhederne kan fungere som løftestang.

MARCOD står også i spidsen for den maritime lærlingeordning, der ligeledes må betegnes som en succes. Ordningen hjælper virksomhederne med at løfte praktikpladsansvaret og sikre den fremtidige kompetenceforsyning, bl.a. med deleordninger, rotationsordninger og administrativ hjælp til virksomheder. Indsatsen er initieret af en håndfuld virksomheder, der henvendte sig til MARCOD for at få udviklet ideen. MARCOD undersøgte behovet i resten af branchen og udarbejdede en finansieringsmodel i samarbejde med initiativtagerne. Løsningen blev en engangsbetaling for virksomhederne samt et beløb per lærling. Indtægterne fra virksomhederne finansierer en medarbejder dedikeret til ordningen. Igen må succesen formentligt tilskrives netværkets tætte virksomhedskontakt, og mulighederne for at dele lærlinge for virksomheder inden for samme branche.

*Workforce of the future og Den maritime lærlingeordning*

### 4.1.3 Aktørsamarbejdet

De fleste 4a-projekter er forankret hos erhvervsskolerne, og i modsætning til 4b-projekterne baseret på en mere snæver aktørkreds. Alligevel er der udfordringer i samarbejdskonstellationerne. For det første fordi aktører opererer over et bredt geografisk område i forskellige kontekst afhængig af erhvervsstruktur og uddannelsesstedets specialiseringer. For det andet fordi det virksomhedsopsøgende arbejde kan være svært for skolerne.

**Balancen mellem stordriftsfordele i et bredt geografisk projekt og tilpasningen til aktørers lokale behov.** Samarbejder inden for samme sektor – men i en bred geografi – må forsøge at rumme, at de enkelte samarbejdspartnere opererer under forskellige rammebetingelser afhængig af erhvervsstruktur og de unges søgemønstre. Det betyder, at det er svært for projekter at have en overordnet fremgangsmåde og metode til at implementere indsatsen, som samtidig passer alle aktører. Et sådant projekt må måle de stordriftsfordele, der ligger i at have ens aktiviteter, metoder og systematisk læring og vidensopsamling, mod de differentierede behov, som de enkelte aktører har, og det lader til, at et stort fokus på fælles metoder kan svække det lokale engagement og ejerskab. En metode er at etablere mini-projekter i projektet, der har udpræget autonomi i valg af indsats, men som på forskellige måder forpligter sig til at bidrage til retningen



i moder-projektet. Det kan f.eks. være ved deltagelse i tværgående sparring om metoder og aktiviteter eller ved udviklingen af en egentlig konceptmodel. Eller det kan være ved at få godkendt og tildelt tilsagn til at gennemføre lokalprojekterne af projektledelsen.

#### **Case: Projekt, der tager hensyn til den enkelte aktørs rammevilkår**

I projektet Flere unge i Erhvervsuddannelse, er der forsøgt at tage højde for forskellige erhvervsstrukturer og uddannelsesmønstre i en bred geografi ved at samle indsatsen i lokale og tværgående samarbejder i syv arbejdskraftsoplande (AKO'er) med deltagelse af aktører fra hele regionens kommuner. AKO'erne udvikler de konkrete aktiviteter. Hvert enkelt lokalområde gennemfører aktiviteterne og har mulighed for at afprøve forskellige aktiviteter og tilgange. Fordelen er, at indsatsen bliver tilpasset lokale forhold, og at aktørerne nemmere opnår ejerskab til de lokale indsatser, der skal finde sted.

Til at sikre tværgående metodeopsamling, videndeling og fælles retning har projektholdet gjort to ting. For det første skal AKO'erne have godkendt deres projektideer ved projektledelsen, der efterfølgende kan give tilsagn. I praksis betyder det, at projektholdet er et ekstra bevillingsgiverlag, der kan sikre relevansniveauet og realiserbarheden af de enkelte projektidéer. For det andet er der for hvert AKO udpeget en netværkskoordinator, som løbende deltager i projektets arbejdsgruppe for at vidensdele og sparre om konkrete problemstillinger. Projektet har imidlertid været præget af stor udskiftning af koordinators, hvilket vi tager som indikation af, at AKO'erne har haft svært ved at tage ejerskab for det samlede projekt. Det betyder, at den tværgående videndeling om relevante aktiviteter og metode ikke har fungeret nær så godt som tiltænkt, selvom der selvfølgelig er sket en løbende idégenerering i de syv lokale AKO-netværksgrupper, som de lokale netværkskoordinators tager udgangspunkt i.

*Flere unge i Erhvervsuddannelse (SmartSkills)*

**Erhvervsskolerne som lead partner.** I forlængelse af ovenstående punkt har vi opstillet en række opmærksomhedspunkter, når projekter forankres på erhvervsskolerne:

- Bredt samarbejde kræver stærk koordination og tværgående initiativer. Noget, som flere af projekterne alle har forsøgt, men vi har i en række evalueringer konstateret, at den indbyrdes konkurrence mellem erhvervsskolerne skærmer for det fælles samarbejde, ligesom vi i flere tilfælde har konstateret manglende ejerskab for målopnåelsen blandt de skoler, der ikke er bevillingsmodtager. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at den enkelte skole eller område ikke bidrager lige meget til indsatsen, eller at samarbejdspartnerne giver udtryk for, at de savner en tydeligere ansvarsdeling. Vi har blandt andet set elementer af dette i projektet Praktik på store byggerier, der var finansieret af regionale udviklingsmidler.
- Det er generelt svært for erhvervsskolerne at lave det virksomhedsopsøgende arbejde. Derfor har flere projekter været udfordret af rekruttering.
- For det tredje er det generelt svært at adskille projekternes værdiskabelse fra erhvervsskolernes normalindsats. Ressourcerne bruges ofte til at intensivere og udbygge den eksisterende indsats og give 'mere af det samme'. Intentionen er at styrke

eksisterende aktiviteter og undgå opstartsomkostninger, men vi har i flere tilfælde konkluderet, at det er vanskeligt at skille den strukturfondsfinansierede indsats fra den ordinære indsats. Vi ser derfor en mulighed i, at denne type projekter i højere grad inddrager partnere, der dels har et indgående kendskab til virksomhedernes behov, dels kan trække på adgang til virksomheder via eksisterende relationer. Men som også kan samle forskellige erhvervsskoler om en tydelig afgrænset og branchespecifik indsats og på neutral grund. Det kunne f.eks. være en brancheforening eller en klynge, eller ved at inddrage erhvervshusene til brede indsatser.

**Øget overgang til erhvervsuddannelserne er ikke en prioritet i grundskolen, og det er derfor vanskeligt at skabe forpligtigende samarbejde.** Samarbejdet med grundskolerne er i flere af de evaluerede projekter en kritisk succesfaktor for markedsføring og tidlig påvirkning af uddannelsesvalget, da det er afgørende for adgangen til målgruppen. Det er imidlertid gennemgående svært at skabe et velfungerende samarbejde med grundskoler og komme i kontakt med potentielle projektdeltagere. Projekterne oplever, at lærerne ikke har tid, og det er vanskeligt at få passet aktiviteterne ind i folkeskolernes planlægning af aktiviteter, ligesom der er en lang planlægningshorisont i folkeskolerne, som projekterne skal tage højde for.

Samtidig har grundskolerne ikke noget incitament til at vejlede elever til at påbegynde en erhvervsuddannelse frem for andre uddannelser, og skolens undervisere mangler ofte viden om erhvervsuddannelserne, og bevidst eller ubevidst vejleder de ressourcestærke unge i retning af de gymnasiale uddannelser. Ifølge en analyse af DEA<sup>8</sup> er læreren en vigtigere uformel vejleder end UU-vejlederen. Det giver derfor god mening at forsøge at påvirke de unges uddannelsesvalg ved at vejlede og oplyse grundskolelærere om erhvervsuddannelserne.

Projektet Flere Unge i Erhvervsuddannelse har forsøgt netop dette, og erfaringen er, at det er nemmest at engagere grundskolerne ved at gå til ildsjæle blandt grundskolens eget personale for at bære aktiviteterne frem. Konsekvensen er, at projektets succes kommer til at afhænge af enkeltpersoners engagement, når det kommer til at skabe gode og varige relationer mellem grundskole og erhvervsskole.

## 4.2 Observationer fra indsatsområdet 'Erhvervsfaglige uddannelse for voksne og videregående uddannelser'

I Socialfondenes indsatsområde 4b er opkvalificering af arbejdsstyrken et mål i sig selv, idet det anses som en forudsætning for et langsigtet mål om at sikre vækst og beskæftigelse. DEBs indsats for opkvalificering er derimod mere direkte tænkt som et middel til at opfylde de specifikke behov, som virksomhederne har, og som der er behov for i forhold til spirende danske styrkepositioner. Med virksomhedernes adgang til kvalificeret arbejdskraft som et af DEBs væsentlige strategiske indsatsområder er det i skrivende stund let at skabe en logisk kobling mellem Socialfondens mål og virksomhedernes konkrete behov for arbejdskraft – særligt når det kommer til spørgsmålet om at sikre et tilstrækkeligt udbud af faglærte.

**Indsatsens konjunkturfølsomhed.** En overordnet kontekstforhold, der har påvirket størstedelen af projekterne under dette indsatsområde, er konjunkturudviklingen. Den gennemgående

<sup>8</sup> [Tænketanken DEA opsamlingsrapport 1](#)

observation er, at den aktuelle højkonjunktur har gjort det vanskeligt at rekruttere både ledige og beskæftigede deltagere til projekterne. Projekter og virksomheder oplever, at inden opgangstiderne tog mere fart, havde de en bredere margin til at gennemføre opkvalificeringsforløb ude i virksomhederne end nu. For de igangsatte projekter har det betydet, at det i mange tilfælde har været vanskeligt at nå de opstillede mål for antal deltagere – primært fordi rekruttering har været vanskeligere. Konsekvenserne for de to delmålgrupper har været følgende:

- **Ledige:** Det bærende rationale i de fleste indsatser har været, at de ledige via opkvalificering har kunnet opnå varig beskæftigelse. I mange tilfælde er de ledige deltagere overgået til beskæftigelse i løbet af deres deltagelse i projektet – eks. efter gennemførelse af realkompetencevurdering. Derudover har en generel observation været, at restgruppen af ledige dels har kunnet meritgodkendes til en mindre del af en erhvervsuddannelse end ventet, og dels har haft andre problemer end ledighed. Samlet set har dette nødvendiggjort en type indsats, der er mere omfattende end den, projekterne har lagt op til, og operatørerne har kun i begrænset omfang formået at tilpasse aktiviteterne til denne erkendelse.
- **Beskæftigede:** SMV'erne i målgruppen oplever travlhed, og projekterne har af denne årsag haft vanskeligt ved at få virksomhederne i tale vedrørende opkvalificering. Dette udsagn er kendt på tværs af hele strukturfondsindsatsen, og det er vores overordnede konklusion, at det gør formidlingsopgaven sværere for operatørerne, men ikke sværere end andre erhvervsfremmeindsatser efter vores opfattelse. Udfordringen handler første og fremmest om operatørernes evne til at koble virksomhedernes udviklingsbehov til opkvalificering. På dette område har indsatsen indtil nu været ujævn.

**Projekternes tilpasningsevne.** På baggrund af vores interviews med projektoperatører, repræsentanter fra uddannelsesinstitutioner, jobcentre, lønmodtagerorganisationer og ikke mindst virksomheder kan vi dog konkludere, at udfordringen er dobbeltsidet. Det er på den måde ikke kun den aktuelle højkonjunktur, der har gjort det vanskeligt at nå de ønskede mål. En omvendt situation med lavkonjunktur vil gøre det tilsvarende vanskeligt at gennemføre projekter under dette indsatsområde. Flere af de operatører, vi løbende har interviewet i forbindelse med evalueringerne, giver udtryk for, at perioden mellem en høj- og lavkonjunktur er det mest gunstige tidspunkt at gennemføre opkvalificeringsaktiviteter. Dette rummer efter vores opfattelse en vis rigtighed, men er omvendt set også stort set umuligt at tilrettelægge en indsats mod. Derfor er en af de væsentligste erfaringer fra den hidtidige indsats, at projekternes tilpasningsevne bør prioriteres, når fremtidige indsatser igangsættes.

#### 4.2.1 Aktiviteter

**Opkvalificering i overensstemmelse med virksomhedernes behov.** I forbindelse med opkvalificeringen af beskæftigede kan vi konstatere, at målet om opkvalificering kommer under pres fra virksomhederne. Imens erkendelsen af behovet for kvalificeret arbejdskraft er høj hos virksomhederne, er opkvalificeringsindsatsen for egne medarbejdere forbundet med fordomme om lønpres, medarbejderflugt m.m. Derfor er det efter vores opfattelse uomgængeligt, at den del af indsatsen, der drejer sig om opkvalificering af beskæftigede, bør tage afsæt i en afdækning af virksomheders udviklingsønsker, hvoraf opkvalificering kan være et af midlerne til at indfri potentialet. For eksempel kan en forudsætning for at implementere automatiseringsløsninger være,

at en del af medarbejderstaben opkvalificeres til faglært niveau. Langt hovedparten af de projekter, vi har evalueret, har også dette rationale som det bærende, men vi kan samtidig konstatere, at denne forståelse ikke i alle tilfælde afspejles hos de virksomhedsopsøgende medarbejdere. Derfor bør udbredelsen af rationalet i de relevante dele af projektpartnerens organisation være en prioritet. Dette åbner samtidig op for det væsentlige spørgsmål om, hvilke af de aktører der typisk er repræsenteret i disse projekter kan bedst varetage dialogen med virksomhederne. Det spørgsmål adresserer vi særskilt i det følgende afsnit om organisering og partnerskaber.

**Rekruttering af større SMV'er øger omkostningseffektiviteten i den indledende dialog med virksomhederne.** Baseret på de gennemførte evalueringer kan vi konstatere, at det ofte er nødvendigt at screene mange virksomheder for at etablere samarbejde med dem, der ønsker at opkvalificere medarbejdere. Hertil kræver dialogen med en enkelte virksomhed ofte lang tid, og udbyttet i form af medarbejdere, der opkvalificeres, er i mange tilfælde beskedent. Dette spørgsmål om omkostningseffektivitet kan projekterne imødegå ved at fokusere på de større virksomheder i SMV-segmentet, der typisk vil kunne undvære flere medarbejdere ad gangen, og ofte er mere tilbøjelige til at kunne arbejde videre med opkvalificeringsindsatsen efter deres samarbejde med projektet.

**Bedre bestillerkompetencer hos virksomhederne styrker den langsigtede værdiskabelse.** Foruden de konkrete mål om opkvalificering af medarbejdere har vi observeret, at en række projekter arbejder direkte eller indirekte med at styrke virksomhedernes bestillerkompetencer – dvs. deres organisatoriske kapacitet til at arbejde strategisk med opkvalificering efter deres deltagelse i projektet. Det øger projekternes totale omkostningseffektivitet og understøtter en varig værdiskabelse af indsatsen. Styrkelsen af bestillerkompetencerne handler i høj grad om at styrke kompetencerne i virksomhedernes HR-funktion, hvilket efter vores opfattelse gør det relevant at integrere denne type projekter med uformel kompetenceudvikling af virksomhedsledelsen. Koblingen mellem de to typer af projekter er formelt kun set i KOMPETENCEFORSYNINGmid, men reelt har vi endnu ikke set potentialet foldet helt ud.

**Synliggørelse af opkvalificeringsaktiviteternes omfang.** Skærpet af den omstændighed, at mange virksomheder i SMV-segmentet har haft travlt de eneste år, har det i mange tilfælde været vanskeligt for projekterne at overbevise virksomhederne om, at de kan opkvalificere deres medarbejdere, samtidig med at de er tæt på deres kapacitetsgrænse i den ordinære drift. Blandt de projekter, der trods det har formået at rekruttere virksomheder, kan vi konstatere, at evnen til at lægge en uddannelsesplan, der er tilpasset virksomhedernes drift, er en kritisk succesfaktor. Vi kan konstatere, at efter dialogen om opkvalificering synliggør projekterne over for virksomhederne, at tidshorizonten for opkvalificering af deres medarbejdere er kortere end en ordinær uddannelse, da medarbejderne ofte kan gives merit for en stor del af uddannelsen. Herefter udarbejder projekterne konkrete uddannelsesplaner for medarbejderne, der er tilpasset driften i virksomhederne. Det er vanskeligt af fremhæve enkelte projekter, der er gode til dette, da vi kan konstatere, at kompetencen til at indgå i denne dialog og til at tilrettelægge konkrete planer i mange tilfælde knytter sig til den enkelte konsulent. Generelt kan vi dog konstatere, at denne del af indsatsen varetages af de uddannelsesinstitutioner, der udbyder de relevante uddannelser.

**Grundig screening af deltagere og en helhedsorienteret indsats.** På baggrund af de interviews, vi løbende har foretaget af både beskæftigede og ledige ufaglærte, ses det, at

deltagerne ofte har større barrierer for ledighed end først antaget. For eksempel er det ikke usædvanligt, at både ledige og beskæftigede også er ordblinde eller har personlige barrierer for at påbegynde en uddannelse. Omfanget af disse barrierer er steget relativt i takt med højkonjunkturen, og har derfor været særligt udpræget i restgruppen af ledige. Særligt to tiltag har været virksomme til at håndtere dette problem. Dels kan vi konstatere, at en mere grundig screening af deltagerne tidligt i forløbet skaber bedre forudsætninger for at tilpasse aktiviteterne til deltagerne – eller henvise dem til andre mere velegnede tilbud. Dels er en helhedsorienteret indsats ofte en forudsætning for det mest virksomme forløb for den enkelte. I praksis sker dette ofte ved at kombinere projektets opkvalificeringsaktiviteter med aktiviteter, der ligger uden for projektet – f.eks. dansk- eller matematikundervisning. De grundlæggende forudsætninger for at realisere en indsats af denne type er en klar fælles forståelse af målgruppen for projektet, handlerum til at tilpasse aktiviteterne samt adgang til at inddrage supplerende aktiviteter.

#### 4.2.2 Organisering og partnerskaber

Organiseringen af den formelle opkvalificering under indsatsområdet ESF 4b er kendetegnet ved en relativt bred aktørkreds, der omfatter erhvervs-, uddannelses- og beskæftigelsesområdet. Mens disse aktører har forskellige strategiske mål og adfærdsincitament, er der også på tværs af feltet enighed om, at opkvalificeringsindsatsen bedst lykkes i et tværsektorielt samarbejde. Den mest systematiske indsats for at udmønte denne ambition sker i projektet KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0, hvor der er etableret lokalt koordinerede samarbejder (LKS) i de midtjyske kommuner. Samarbejdet mellem de tre aktørtyper kommer til udtryk som sambesøg og en efterfølgende koordineret indsats for kompetenceudvikling i virksomhederne. LKS'erne har ligesom en række andre projekter under samme indsatsområde varierende succes med at skabe samarbejde mellem de tre aktørgrupper. Det afspejler efter vores opfattelse, at de er styret af forskellige økonomiske og strategiske incitament, der ikke i alle tilfælde harmonerer med prioritetsakse 4's overordnede mål om at øge kvalifikationsniveauet i arbejdsstyrken. Konklusionen blandt aktørerne er dog, at samarbejder af denne type anses som en forudsætning for at gennemføre projekter under dette indsatsområde.

Hertil kommer, at indsatsen for ledige og indsatsen for beskæftigede adskiller sig betydeligt fra hinanden, da der er tale om to forskellige målgrupper, der skal rekrutteres hhv. fra jobcentrene og fra virksomhederne. Det, der binder de to delindsatser sammen, er, at erhvervsskoler og AMU-centre udfører uddannelsesopgaven, og her er det i praksis den samme opgave, der skal løses. Projekterne på området har haft varierende succes med at orkestrere dette samarbejde på de tre ressortområder.

**Hjælp til at manøvrere i systemet.** Set fra både et borgerperspektiv og et virksomhedsperspektiv er den centrale værdiskabelse i projekterne ofte, at projektparterne hjælper med at navigere på tværs af uddannelses- og beskæftigelsessystemet. Herunder at hjælpe med at tolke regler, afsøge mulighederne i forskellige ordninger, afsøge tilskudsmuligheder m.m. På baggrund af de gennemførte interviews er det tydeligt, at denne kompetence er efterspurgt hos både ledige og virksomheder, og skaber værdi i egen ret, da omfanget af regler og forskellige tilbud opleves af målgruppen som en barriere for at benytte de tilgængeligmuligheder.

**Jobcentrene har ikke direkte incitament til opkvalificering.** På baggrund af loven om aktiv beskæftigelsesindsats og refusionsmodellen mellem staten og kommunerne på

beskæftigelsesområdet har jobcentrene et entydigt incitament til, at de ledige skal hurtigst muligt i job. Reglerne på området er komplicerede, men essensen er, at desto længere en borger er ledig, desto større del af omkostningerne til forsørgelse skal kommunen selv betale. I de gennemførte evalueringer har vi observeret, at nogle jobcentre er mere tilbøjelige til at indgå i samarbejde end andre. Det skyldes oftest lokalpolitiske prioriteringer og hensyn til at reducere omkostninger på beskæftigelsesområdet. I forlængelse heraf kan vi konstatere, at der er inkonsistens i jobcentrenes interesse i at deltage i strukturfondsprojekterne, jf. deres incitament til hurtigst muligt at få borgerne i beskæftigelse. På den ene side er jobcentres omkostninger ofte højere, når borgerne indgår i et opkvalificeringsforløb end i den ordinære indsats, og på den anden side bidrager projekternes indledende realkompetencevurderinger og karrieresamtaler til jobcentrenes mål om hurtig overgang til beskæftigelse. Derfor har jobcentrene i praksis en tilskyndelse til at bidrage til projekternes indledende afklarende aktiviteter, men ikke til at gennemføre den tilrettelagte opkvalificering. Samarbejdet kompliceres yderligere af, at jobcentrenes brug af opkvalificering varierer med den strategiske prioritering i kommunerne. Efter vores vurdering er det væsentligt, at der laves bindende aftaler med jobcentrene om, hvilke grupper af ledige der kan indgå i projektet, herunder hvad tidsperspektivet for uddannelse må være, for at jobcentrene kan være med.

**Nedlæggelsen af VEU-centrene har skabt øget konkurrence mellem erhvervsskolerne, der indtil nu ikke er håndteret af de regionale arbejdsmarkedsråd.** Ligesom i projekterne under ESF 4a kan vi konstatere, at den indbyrdes konkurrence mellem erhvervsskolerne har betydning for samarbejdet i projekterne. Erhvervsskolerne har en interesse i at optage så mange kursister som muligt, og er som sådan i konkurrence om projektets deltagere. I begyndelsen af programperioden havde VEU-centrene det koordinerende ansvar for efter- og videreuddannelsesindsatsen, men systemet er nedlagt, og koordinationsopgaven er overgået til de Regionale Arbejdsmarkedsråd, der dog ikke har spillet nogen væsentlig rolle i de igangsatte strukturfondsprojekter.

**Kommunale erhvervskontorer og erhvervshuse spiller ikke nogen stor rolle på tværs af indsatsen.** De lokale erhvervskontorer og erhvervshusene er ligeledes en væsentlig aktørgruppe i ESF 4b-projekterne, men deres faktiske rolle i projekterne har varieret, og særligt Erhvervshusene har ikke spillet nogen væsentlig rolle i indsatsen. Blandt projekterne, der er igangsat i denne strukturfondsperiode, er erhvervshusene økonomiske partnere i tre projekter: Moving Global Talent (Syddanmark), der arbejder for at tiltrække høj kvalificeret arbejdskraft; Restart – Kompetenceforsyning til virksomheder i hovedstaden, der endnu ikke er evalueret; samt de to bevilliger, der er givet til KOMPETENCEFORSYNINGmidt (Midtjylland), hvor Erhvervshus Midtjylland er overordnet projektholder, men hovedparten af det virksomhedsopsøgende arbejde er lagt ud til lokalt koordinerede samarbejder (LKS), med deltagelse af de kommunale erhvervskontorer. Den manglende involvering af erhvervshusene og erhvervskontorerne er efter vores opfattelse en af de væsentligste udfordringer i den hidtidige indsats. Dels fordi den mest effektive afdækning af virksomhedernes kompetencebehov sker med udgangspunkt i dialog om deres vækst- og udviklingsbehov, hvilket bør være en af kernekompetencerne hos de to aktører. Dels fordi lokale erhvervskontorer og erhvervshusene er virksomhedernes indgang til det koordinerede erhvervsfremmesystem. Dette bør ses som alternativ til erhvervsskolernes og AMU-centrenes virksomhedssøgende indsats, der ikke efter vores opfattelse har en overbevisende kobling til de øvrige tilbud i erhvervsfremmesystemet.

**Fagbevægelsen og tillidsmandssystemet som døråbner for virksomhedssamarbejde.**

Foruden de ovennævnte aktører har vi i flere evalueringer konstateret, at de faglige organisationer spiller en rolle. Særligt fordi formel opkvalificering er på dagsordenen hos flere lønmodtagerorganisationer, og de dermed har et interessefællesskab med projekterne under ESF 4b. Rent praktisk er samarbejdet udmøntet via tillidsmandssystemet, hvor tillidsmændene dels har kunnet indgå i dialog med virksomhedslederne, dels har kunnet synliggøre uddannelsesmulighederne over for deres kollegaer. Særligt sidstnævnte funktion er efter vores opfattelse væsentlig, fordi mange ufaglærte beskæftigede har brug for støtte og tilskyndelse til opkvalificering. Det er vores vurdering, at netop denne funktion er vigtig, idet mange ikke umiddelbart er motiveret til uddannelse, men tenderer til at være en smule overset i indsatsen indtil nu.

**Case: Projekter, der savner klar kobling til kommunale erhvervskontorer eller erhvervshus**

Projektet Vejen til varig job gennem kompetenceløft havde til formål at opkvalificere ledige og beskæftigede ufaglærte, samt faglærte med forældet uddannelse. Projektet var tænkt som et koordineret samarbejde mellem AMU-Nordjylland, en række nordjyske erhvervsskoler og de lokale erhvervskontorer. Imidlertid blev der aldrig etableret et forpligtigende samarbejde med erhvervskontorerne, ligesom Erhvervshus Nordjylland viste sig heller ikke at være interesseret i samarbejdet.

Resultatet blev, at erhvervsskolerne samt AMU-Nordjylland selv måtte stå for det virksomhedsopsøgende arbejde, hvilket gjorde det vanskeligt at rekruttere det ønskede antal virksomheder. En af forklaringerne var, at skolerne ikke prioriterede at brede det opsøgende arbejde ud i deres organisationer, mens en anden var, at de fleste konsulenter havde vanskeligt ved at forankre afdækningen af kompetencebehovet i virksomhedernes udviklingsstrategier, og at koblingen til det øvrige erhvervsfremmesystem lå under ambitionsniveauet for et koordineret erhvervsfremmesystem.

*Vejen til varig job gennem kompetenceløft*

## 5 Perspektiver og anbefalinger

I dette kapitel samler vi en række af de tværgående observationer fra kapitel 4 med de øvrige input, som vi har modtaget ifm. analysen, f.eks. fra interviews. Formålet med kapitlet er at omsætte disse input til en række perspektiver og anbefalinger, som kan inspirere elementer eller tilgange i den kommende indsats.

Perspektiverne er baseret på vores bearbejdning af de mange interviewdata, hvor aktørerne henholdsvis har påpeget mangler eller udfordringer i den tidligere indsats, eller bragt nye idéer og tanker på banen om mulige, fremtidige indsatser.

De gennemførte interviews har i grove træk haft følgende dagsorden, som er blevet tilpasset den enkeltes viden om enten erhvervsuddannelser (4a-vinkler) eller efter- og videreuddannelse (4b):

- Hvad har fungeret godt, og hvad har fungeret mindre godt i den forgangne Socialfondsperiode?
- Hvilke nye eller ikke ibrugtagne virkemidler eller indsatstyper bør DEB og ERST overveje at tage i brug i den kommende strukturfondsperiode?
- På tværs af alt det, som interviewet har rummet, hvor kan man skærpe virksomhedsorienteringen, dvs. enten evnen til at adressere virksomhedernes behov eller til at inddrage virksomheder?

I rapportens indledning gav vi udtryk for, at rapportens formål hovedsageligt er at identificere et handlerum for DEB og ERST, som overordnet set flugter med en erhvervsfremmeindsats baseret på virksomhedernes behov. Dette er derfor også det styrende i vores bearbejdning af datagrundlaget samt i dette kapitel.

I de første tre afsnit (5.1-5.3) fokuserer vi på perspektiver, der enten øger relevansen af en indsats ift. virksomhedernes behov eller involverer virksomhederne i at skabe en stærk og/eller sammenhængende indsats. Herefter kommer afsnit 5.4, som handler om DEBs arbejdsprocesser på dette område, og afsnit 5.5, som indeholder et par øvrige perspektiver.

### 5.1 Praktikrelaterede indsatser

I socialfondsprogrammet 2014-2020 er mangel på praktikpladser udpeget som en konkret barriere for, at der kan uddannes flere faglærte. Rationalet er, at adgangen til en praktikplads har betydning for de unges motivation for at søge ind på en erhvervsuddannelse, ligesom det har betydning for deres forudsætninger for at gennemføre uddannelsen og kvaliteten af de kompetencer, de opnår efter endt uddannelse.

Derfor udgør socialfondsindsatsen kun én blandt mange indsatser, der skal nedbryde denne barriere inden for forskellige fag og sektorer.

Vi er opmærksomme på, at udfordringerne med praktikpladsmangel ikke er de samme på tværs af hovedområderne eller enkeltuddannelser. For eksempel er der på sundhedsområdet, hvor der oftest er tale om offentlige virksomheder, ikke de store problemer med at mobilisere det rette antal praktikpladser. De største problemer med praktikpladser findes generelt på de tekniske, sekundært de merkantile hovedområder. Afsnittet indeholder også bemærkninger, der retter sig mod praktik i folkeskolen.



### 1. Fokus på styrkepositioner, mangelsituationer eller hovedområder på uddannelser

Indsatser for at fremme praktikpladser har en tendens til at være bredt orienteret, dvs. at de dækker over alle uddannelser, som de deltagende erhvervsskoler udbyder. Flere har ifm. vores evalueringer og i interviews til denne analyse bemærket, at dette meget brede fokus ikke nødvendigvis harmonerer med en indsats, der er baseret på virksomhedernes mest presserende behov eller medvirker til at rydde branchespecifikke barrierer af vejen.

Fra evalueringerne ved vi, at hovedparten af indsatsen gennemføres ved at skruer op for den allerede igangværende praktikpladsopsøgende indsats. Det vil sige, at projektparterne – oftest erhvervsskolerne – via medfinansieringen fra Socialfonden øger antallet af virksomhedsbesøg, men grundlæggende tilbyder virksomhederne det samme som i den ordinære indsats. Det har været vanskeligt for indsatserne at tilføre noget væsentligt nyt, og når der er registreret en høj målopnåelse på denne del af indsatsen, målt på antallet af nye praktikpladser, tilskriver vi det i lige så høj grad andre kontekstforhold som nævnt i kapitel 4, f.eks. at virksomhederne i perioden er blevet forpligtede til at oprette praktikpladser.

**Vi anbefaler**, at DEB målretter indsatserne mere end hidtil, så de bliver mere fokuserede på de egentlige udfordringer eller muligheder, og samtidig bliver mere tydeligt adskilt fra den almindelige drift og udvikling af praktikområdet på erhvervsskolerne.

Det kan foregå på fire måder:

- Indsatser kan begrundes i et ønske om at styrke lokale eller regionale styrkepositioner og dermed levedygtigheden i en gruppe af virksomheder inden for et økosystem.
- Indsatser kan med fordel fokusere specifikt på fag, hvor der er specifikke mangelsituationer, og lave en målrettet indsats, der adresserer de konkrete udfordringer, der gør sig gældende for virksomhederne på netop dette felt. En sådan snævrere indsats ville formentlig kunne skaleres geografisk til de relevante dele af landet, hvor den samme mangel eksisterer.
- Indsatser, som fortsat ønsker en mere generel tilgang, kan beskæftige sig med et uddannelsesmæssigt hovedområde og fokusere på, hvordan man med nye og innovative tilgange kan løfte et helt hovedområde ift. praktik. På denne måde undgår man blot at presse citronen for flere praktikpladser og kan forhåbentlig, og til gavn for virksomhederne, få fjernet eller reduceret helt konkrete barrierer på området.
- Indsatser, der fokuserer særligt på de problemer, som findes i nogle udkantskommuner og de erhvervsskoler, som betjener disse områder. Her er udfordringer med at få en kritisk masse af uddannelse og tilstrækkeligt med praktikpladser (samt visse mobilitetsmæssige udfordringer) en del af en negativ spiral ift. fastholdelse af elevgrundlag. Dette giver på længere sigt store rekrutteringsudfordringer for virksomheder i denne type kommuner.

De omtalte indsatser udelukker ikke bredere indsatser for at få forøget antallet af praktikpladser eller forbedre kvaliteten af praktik. Det adresserer også virksomhedernes behov – bare på et generelt og dermed mindre målrettet niveau.

Anbefalingen kan i øvrigt ses som dækkende bredere end praktikindsatsen, fordi det gælder generelt inden for erhvervsfremme, at indsatser, som har et skærpet fokus, f.eks. målgruppemæssigt, tenderer til at lykkes bedre.

## 2. Forbedret systematik vedrørende korte aftaler

Det er meldingen fra mange interviewpersoner, at korte elev-/praktikforløb bliver mere og mere udbredte. Årsagerne er ikke entydige, men to af de almindelige er, at nogle virksomheder ikke føler, at de kan binde sig til en lang uddannelsesaftale, og at nogle virksomheders stigende specialisering udelukker dem fra at kunne tilbyde tilstrækkeligt brede uddannelsesforløb. Grundet det mindre ressourcetræk, som en kort aftale medfører, er det også blevet en metode til at få særligt mindre virksomheder til nemmere at kunne sige 'ja' til en uddannelsesaftale.

De korte praktikforløb har tre overordnede ulemper. De drejer sig om:

- Eleverne skal ud at finde flere praktikpladser, hvilket er ressourcekrævende og opleves af nogle elever som en demotiverende faktor. For de mindst ressourcestærke af eleverne er en gentagen jagt efter uddannelsesaftaler en særlig belastning, og negative oplevelser ifm. denne søgning efter pladser forøger deres risiko for frafald på uddannelsen.
- De elever, som kommer i en række korte forløb, risikerer, at den røde tråd i deres uddannelse går tabt rent fagligt, og at de kommer til at opleve spildtid ift. deres læring ved at skulle starte forfra nogle flere gange med nye relationer og ny opbygning af trykthed til at agere i praktikvirksomheden.
- De korte forløb er mindre attraktive, og der er derfor mindre garanti for virksomheden for, at deres tilbudte plads bliver udnyttet.

De korte forløb har dog også to mulige fordele. Den ene drejer sig om, at eleverne får en bredere eksponering til forskellige virksomheder og dermed til flere måder at tilrettelægge arbejdet på og til andre sammensætninger af mennesker og dermed kompetencer. Det giver potentiale for en stærkere uddannelse, hvor eleven får mulighed for at lære de 'bedste' løsninger og praksisser på tværs af erfaringerne frem for dem, som man var begrænset til i ét langt forløb. Den anden fordel er, at dette er vejen for visse virksomheder til overhovedet at få mulighed for at tilbyde en læreplads, hvor de ellers ikke havde driftsmæssigt, mandskabsmæssigt eller økonomisk overskud til det.

På ovenstående baggrund er det oplagt at støtte både elever og virksomheder i at skabe mere kvalitet og forudsigelighed i forbindelse med korte praktikforløb. Dette kan ske ved at skabe mere faste pakker af korte forløb, som tilsammen udgør et samlet forløb for eleven.

Der findes allerede muligheden for at indgå kombinationsaftaler, men disse er som oftest kendetegnet ved at blive indgået på ny hver gang, der skal en ny elev i gang. Det betyder, at de involverede virksomheder måske ikke er en del af en kombinationsaftale året efter, fordi der ikke var en elev, som efterspurgte kombinationen.

Samtidig er efterspørgslen efter kombinationsaftaler, som indgås på relativt ad hoc basis, begrænset blandt virksomhederne. Det skyldes, at én virksomhed oftest skal påtage sig broderparten af oplæringsomkostningerne (i starten) og forhandle om, hvordan de fordeler omkostninger til f.eks. svendepøven.

**Vi anbefaler**, at DEB i et kommende call annoncerer efter projekter, der skaber sammenhæng og kvalitet ved at samle og koordinere korte praktikaftaler på tværs af virksomheder. Specifik kan man f.eks. arbejde med faste pakker af de samme to-fire virksomheder, som regner med at have korte forløb i en årrække. Disse sættes sammen i en pakke, der giver en tilstrækkelig kvalitet og sammenhæng. Virksomhederne kan så lave en fast aftale om, hvordan de fordeler faste

omkostninger, og kan skiftes til at være henholdsvis først, i midten og sidst i rækken af praktikpladser, så de i skiftende grad kan påtage sig oplæringsomkostninger på den ene side og høste fordelene ved en lærling på den anden. Det er vores vurdering, at erhvervsskolerne kan udgøre den faciliterende part ved indgåelse af denne type aftaler.

En ordning, som den vi foreslår, har vist sig attraktiv i det projekt om delelærlinge, som MARCOD har gennemført, og som vi omtaler i kapitel 4. Her var virksomhederne selv drivkraft til initiativet og har finansieret en ressource placeret i klyngeorganisationen til at drive ordningen. Denne models succes med samarbejde mellem virksomheder kan inspirere til yderligere idéudvikling om mulige modeller på dette område.

### **3. Hjælp til virksomhederne med at tage imod praktikanter**

Center for Ungdomsforskning (CEFU) har et igangværende forskningsprojekt, som fokuserer på virksomhedernes ansattes interaktion med de unge mennesker, som kommer i praktikforløb hos virksomheden som en del af deres erhvervsuddannelse. Rationalet bag projektet er en hypotese om, at virksomhedernes ansatte, herunder mestrene, kan blive bedre til at interagere med og tage imod deres elev/lærling. Interaktionen og den gode modtagelse og opstart af elever er væsentlig, fordi starten på et praktikforløb er så afgørende for, hvordan resten af praktikforløbet går. Og det er yderligere væsentligt at fokusere på dette møde mellem unge og virksomheder i praktikforløb, fordi der ofte kan være forskellige forventninger på spil, der opleves som udfordrende at leve op til for både virksomheder og de unge.

Der kan desuden være forskellige opfattelser af, hvad faglighed vil sige, og forskellige måder at agere i sin dagligdag på for de unge og for de oplæringsansvarlige i praktikvirksomhederne, f.eks. hvad angår sprog og vaner (f.eks. vedrørende socialitet og mobilbrug). Og dette kan også i sig selv give udfordringer med forventningsafstemning på den korte bane samt opbygning af en god samarbejdsrelation på den længere bane. I værste fald afbrydes praktikforløb, som kunne være kommet godt i gang, hvis parterne havde haft bedre forudsætninger for at opbygge en stærk, professionel relation. Det er til elevens og virksomhedens ulempe.

Der er med andre ord et behov for at hjælpe virksomheder med at klæde deres ansatte bedre på til at modtage elever, til at forstå nutidens unge, og til at arbejde mere professionelt med at integrere dem på en holdbar og frugtbar måde i deres virksomhed i løbet af praktikken.

**Vi anbefaler,** at alle praktikorienterede indsatser i fremtiden forholder sig til denne problemstilling allerede i deres ansøgning. For meget af en ellers god indsats risikerer at gå til spilde, hvis opstartsproblemer spænder ben, når praktikken skal til at gå i gang.

Som en del af den gode opstart af et praktikforløb for virksomhed og lærling bør indsatserne også indeholde en opmærksomhed på at sikre optimerede arbejdsgange vedrørende indgåelsen af og eventuel dokumentation vedrørende praktikaftalerne. Dette har været fremhævet som bøvlet af både virksomheder og deltagende erhvervsskoleelever.

### **4. Udnyttelse af virksomheders ønske om at yde en social indsats**

Skolepraktikken er i elevernes opfattelse en klar sekunda-løsning, som kun få vil vælge aktivt til. De ser deres skolekammerater i erhvervspraktik få erhvervs erfaring og forbedrede beskæftigelsesmuligheder. Skolepraktikken kan derfor blive en demotiverende faktor i dagligdagen. Det bidrager til øget risiko for frafald – og det gælder særligt for de svageste elever, som er overrepræsenteret i skolepraktikken.

I flere interviews er virksomheders villighed til at løfte et socialt ansvar blevet understreget, og vi har set det i flere projekter som f.eks. LifeSkills LINIE 10 finansieret af Løkkefonden, eller Handlekompetente unge – et socialfondsprojekt for udsatte unge.

**Vi anbefaler** at undersøge, om der kan findes modeller for at knytte elever i skolepraktik til en virksomhed på andre måder end via en uddannelsesaftale. Måske via ordninger, hvor skolepraktikanter f.eks. er tilknyttet en virksomhed en dag om ugen, men hvor virksomheden afholder minimale udgifter. Som udgangspunkt skal virksomheden ikke kompenseres, idet aftalen bundes i et CSR-ønske, men skal altså heller ikke betale løn. Ligesom det er tilfældet for virksomhedens øvrige lærlinge, skal det kunne dokumenteres på en simpel måde, at skolepraktikanten udfører uddannelsesrelevant arbejde. Det er afgørende for en sådan indsats' succes, at eleven føler sig reelt knyttet til virksomheden og oplever konkrete tegn på dette, såsom at eleven får mulighed for at gå i firmatøj. Det udgør erfaringsmæssigt et stærkt statussymbol for elever i praktik og hjælper dem til at føle, at de er ønsket arbejdskraft, og at de gør en reel forskel.

For konkret at afsøge, om der kan findes sådanne modeller, foreslår vi, at DEB afholder en workshop med en række relevante aktører – to-tre erhvervsskoler, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet samt relevante repræsentanter fra arbejdsgiver- og arbejdstagersiden. Aktørerne bør inviteres med det formål at præsentere egne bud på muligheder for at koble korte praktikaftaler sammen, hvorefter de udvikler mulige scenarier sammen.

Uagtet om de ovenstående løsninger vil være gangbare, er der behov for at løfte prestigen og værdien i skolepraktikken, så demotivation og frafald undgås. Samtidig kan metoden på sigt måske stimulere oprettelsen af flere praktikpladser baseret på lange uddannelsesaftaler i kraft af øget erfaring med praktikanter i de pågældende virksomheder.

## **5. Brede screening af praktikpladser i den enkelte virksomhed**

En af de bidragende faktorer til det begrænsede udbud af praktikpladser er, at mange virksomheder kun udbyder et snævert udvalg af praktikpladser – oftest inden for deres kerneområde. Flere har i interviewsammenhæng vurderet, at virksomheder ofte ville kunne udbyde flere praktikpladser inden for f.eks. kontor (i administrationen) eller fødevarer (f.eks. i kantinen), hvor man tit vil have uddannet personale (som stadig ofte udgør en forudsætning for at kunne modtage en elev). Vi har indtrykket af, at dette ekstra potentiale ikke er udnyttet, både fordi virksomhederne på den ene side tænker lidt for snævert om, hvor de kan tilbyde praktikpladser, og på den anden side fordi erhvervsskolerne i mange tilfælde kun screener virksomheden ud fra praktikmuligheder på et eller få uddannelsesområder ad gangen. Det gør de, fordi praktikkoordinatorerne på erhvervsskolerne oftest er tilknyttet enkelte uddannelser og ikke har fokus på – eller tilstrækkelig viden til – at screene i bredden.

**Vi anbefaler**, at DEB i et kommende call efterlyser en indsats, der på pilotbasis undersøger, hvor stort et afkast af nye praktikpladser en bredere screening kan give. En indsats, der udnytter dette ekstra potentiale, ville formentlig handle om, at erhvervsskolerne skal ud på virksomheder, som allerede indgår uddannelsesaftaler, og foretage bredere screeninger for mulige praktikpladser. Indsatsen kunne også delvist leveres af et erhvervshus, som kan drøfte emnet ifm. en samtale om virksomhedens strategiske kompetenceudvikling.

Indsatsen kunne understøttes analytisk af et overblik over de virksomheder i en erhvervsskoles opland, som har tre eller flere personer ansat inden for relevante uddannelseskategorier. Et sådant

niveau af ansatte med fagkvalifikationer ville i mange tilfælde gøre det relevant at overveje, om man kunne bruge en elev i sin virksomhed.

### **6. Revitalisering af 8. klasses og 9. klasses virksomhedspraktik**

Hvis der er én samstemmende melding fra vores interviews, er det, at praktikforløbene i folkeskolen skal opprioriteres og genindføres, så alle i 8. og 9. klasse kommer ud i virksomhedspraktik. Denne praktik, som tidligere var almindelig og obligatorisk over hele landet, fremhæver mange som et afgørende element i at give eleverne først og fremmest et kendskab til det, som de er nysgerrige på, og som følge heraf et forøget mod på at træffe et valg om uddannelse efter 9.-10. klasse. Manglende overbevisning om, hvad der føles som det rette, er en af grundene til, at mange vælger en gymnasial uddannelse. Den gør det muligt for dem at bruge tiden fornuftigt og samtidig udskyde et valg af kompetencegivende uddannelsesretning. Netop det reelle kendskab, som erhvervspraktikken i folkeskolen kan give, kan for nogle gøre dem klar til et tidligere valg af den kompetencegivende uddannelse.

Erhvervspraktikken har også den fordel, at eleverne tager deres erfaringer med hjem til klassen – og på denne måde eksponeres eleverne også direkte for andres erfaringer med at udforske karrieremæssige horisonter, som er anderledes end deres egne.

**Vi anbefaler**, at DEB søger at indgå et samarbejde med et antal kommuner, som er interesserede i at genindføre virksomhedspraktikken. Disse kommuner bør, som det også er omtalt senere i anbefaling 15, samtidig etablere et strategisk fokus på erhvervsuddannelser, for at effekten af en genindført virksomhedspraktik bliver størst mulig.

## **5.2 Målgruppen af voksne**

Virksomhederne kan udmønte dele af deres vækst- og udviklingsstrategi via opkvalificering af medarbejdere, imens opkvalificering kan bidrage til at sikre den langsigtede kompetenceforsyning. Imidlertid har den hidtidige indsats ikke altid været direkte koblet til virksomhedernes behov og koordineret med resten af erhvervsfremmesystemet. I dette afsnit vender vi derfor også perspektivet og ser indsatsen fra virksomhedernes synsvinkel og giver en række anbefalinger til konkret tilpasning af indsatsen.

Det gælder som et generelt problem på området for efter- og videreuddannelse, at det er vanskeligt for virksomheder at få et simpelt overblik over tilbud og finansieringsmuligheder. Det gør det vanskeligere at kommunikere nye, yderligere indsatsers værditilbud, og gør det også vanskeligt at vurdere snitfladerne for nye indsatser ifm. en vurdering af f.eks. ansøgninger. Det er ikke vores opfattelse, at det er ERSTs opgave at sikre, at et sådant overblik eksisterer, medmindre dette overblik etableres i samarbejde med – og ledes af – andre styrelser.

### **7. Virksomme indsatser for voksne uden uddannelse**

Socialfondenes mål om at opkvalificere ledige kan i nogle tilfælde være vanskeligt at koble til virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft. Samtidig konkluderer vi som beskrevet tidligere i rapporten, at jobcentrene – set fra et langsigtet perspektiv – ikke har deres opmærksomhed rettet tilstrækkeligt mod at anvende opkvalificering i beskæftigelsesindsatsen. Nogle projekter arbejder dog mod at matche ufaglærte ledige med virksomheder, der mangler faglærte medarbejdere, hvor virksomheden ansætter den ufaglærte, imod at vedkommende gennemfører et opkvalificeringsforløb. En anden variation over denne type direkte match er 'opkvalificering til job', hvor jobcentrene accepterer offentlig forsørgelse af den ledige under uddannelse, mod at opkvalificeringen sker ifm. med en konkret jobåbning.

Disse modeller er særligt vigtige at anvende rettet mod unge voksne (under 25 år) uden uddannelse, når de oplever ledighed. Det er vigtigt, at netop ledighedsperioder ses som investeringsperioder i disse unge mennesker, som har mange år til at bidrage ude i virksomhederne.

Opkvalificering til job og en ansættelse i en virksomhed på betingelse af eller i kombination med en opkvalificering er eksempler på to konkrete samarbejdsmodeller mellem uddannelsesinstitution, jobcenter og virksomhed, der tilgodeser alle parter formål og behov, herunder hjælper virksomhederne til at rekruttere kvalificeret arbejdskraft. Derfor **anbefaler vi**, at indsatsen for ledige i højere grad bygges op om samarbejdsmodeller af denne type. Konkret findes der forskellige ordninger, der kan finansiere opkvalificeringen, bl.a. ordningen Opkvalificering ved ansættelse, voksenlærlingeordningen eller puljen til uddannelsesløft. Disse ordninger udbydes af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering og kan med fordel tænkes tæt sammen med kommende strukturfondsprojekter.

### **8. Forlængelse af arbejdslivet for seniorer og nedslidte**

En af vejene til kvalificeret arbejdskraft er at forlænge arbejdslivet for seniorer og nedslidte arbejdstagere. I disse to, delvist overlappende, grupper gemmer der sig en anseelig ressource, og det vil der gøre i mange år fremover.

Hvad angår ældre og snart pensionsmodne medarbejdere helt generelt, kan man forestille sig en vejledningsindsats rettet mod dem selv og mod deres virksomhed, som handler om den gode overgang til pensionen. For mange mennesker er den optimale overgang ikke en, som sker fra dag til dag, men kan godt forløbe over længere tid. Det vil formentlig oftest indebære, at man reducerer sin arbejdstid gradvist og f.eks. arbejder formiddage eller kun to-tre dage om ugen. Det kan også dreje sig om at tilbyde nogle interessante udviklingsopgaver til medarbejderen, som kan bruges til at antænde deres faglige passion i yderligere nogle år.

En indsats på denne front kan være særligt relevant i udkantsområder eller på mangelområder.

Hvad angår nedslidte medarbejdere, kan der også være et potentiale at indfri her. Som med de aldersmæssigt pensionsmodne medarbejdere, kan det være gode grunde til, at disse personer egentlig ønsker sig at fortsætte på arbejdsmarkedet i det omfang, de kan. Her kan man overveje indsatser, der kan spille sammen med den sporskiftordning, som Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering administrerer. Formålet med ordningen er at forebygge yderligere nedslidning eller hjælpe nedslidte til et sporskifte til andre roller i virksomheden. Virkemidlet er primært uddannelse – men i mange forskellige formelle og uformelle formater. For nedslidte medarbejdere kan uddannelsen f.eks. gøre det muligt, at de indtager en anden funktion i en del af eller i hele deres arbejdstid. Dermed fastholdes deres kvalifikationer på arbejdsmarkedet og i virksomheden.

I de kommende år er der særligt mange, som bevæger sig på pension fra en række store årgange. Samtidig har nedslidningsdagsordenen enormt politisk fokus, som dog drejer sig om at sikre tilbagetrækningsmuligheder frem for fastholdelsesmuligheder.

Derfor **anbefaler vi**, at DEB igangsætter indsatser, som sigter mod at maksimere antallet af nedslidningstruede, delvist nedslidte eller snarligt pensionerede, som gør brug af diverse tilgange til at forlænge arbejdslivet, som er aftalt direkte med arbejdsgiver eller via en STAR-finansieret ordning.

## 9. Målrettet videreuddannelse af medarbejdere til akademniveau

Indsatser inden for kvalificeret arbejdskraft fokuserer oftest på at stimulere udbuddet, dvs. på at få flere til at besidde de relevante kompetencer. Nogle få interviews har også handlet om, hvordan man kan udnytte de eksisterende kompetencer endnu bedre ved at øge f.eks. produktiviteten i erhvervet.

Ét væsentligt bud drejer sig om at efteruddanne en eller flere faglærte medarbejdere i virksomheden med en relevant uddannelse på erhvervsakademi, så de med den nye uddannelse kan hjælpe virksomheden til at blive mere effektiv. For eksempel kan tilstedeværelsen af en bygningskonstruktør eller byggekoordinator i en tømrer- eller murervirksomhed gøre en afgørende forskel i kvaliteten af økonomiledelse, planlægning og koordinering af små og store byggeprojekter. Personen vil også kunne medvirke til reducerede fejlratere og større lønsomhed. Alle disse ting vil have afsmittende effekt på udnyttelsen af den øvrige arbejdskraft. I en mindre produktionsvirksomhed (f.eks. en smedevirksomhed) kan målrettet uddannelse af en ambitiøs medarbejder til f.eks. automationsteknologi give virksomheden nye kompetencer inden for automatisering. En sådan investering kan øge produktiviteten for de øvrige ansatte i kraft af samarbejde med f.eks. robotter.

Der findes ikke indsatser eller projekter, der har arbejdet med denne specifikke version af en forandringslogik, der fokuserer på det faktum, at målrettet uddannelse af medarbejdere med sigte på et direkte produktivitetsløft kan være et interessant og effektivt virkemiddel.

**Vi anbefaler**, at DEB søger at snævre opkvalificeringsindsatser ind, så de i mindre grad baserer sig på generelle hensigter om at øge arbejdsstyrkens kvalifikationsniveau eller ukonkrete betragtninger om produktivitetsforøgelse, og snarere fokuserer på indsatser med målrettet fokus på at koble opkvalificering (med fokus på arbejdsstyrken) og produktivitetsløft (med fokus på virksomheden). Som en del af dette bør man aktivt efterspørge indsatser, der forsøger sig med et fokus som det, vi har beskrevet ovenfor.

## 10. Støtte til samleverindsats for udenlandsk arbejdskraft

Tiltrækning af talent er et område, som kun har haft begrænset fokus i strukturfondsindsatsen. I vores interviews er det dog blevet gentaget af flere personer, at det har betydet forringelser af talenttiltrækningsindsatsen, at STAR ikke længere giver midler til ægtefælleindsatser, dvs. til at sikre beskæftigelsesmuligheder for tilflytterens ægtefælle eller samlever. Årsagen til STARs ophørte finansiering til dette område skal findes i et politisk ønske om at fokusere indsatsen og ressourcerne på WorkinDenmarks kerneopgave med at tiltrække og rekruttere højtuddannet arbejdskraft.

**Vi anbefaler**, at midler til samleverindsatser fortsat prioriteres som en del af Socialfondens arbejde med at støtte tiltrækningen af udenlandsk arbejdskraft. Ægtefælleområdet er vanskeligt for den enkelte virksomhed at støtte op om, og det kræver derfor ofte målrettet finansiering at servicere dette, for virksomhederne, vigtige niche-behov. Samtidig mener vi, at indsatsen for samleverne bidrager til at sikre yderligere potentiel arbejdskraft til danske virksomheder.

## 5.3 Muligheder for nyskabelser ift. aktører og organisering

### 11. Behovsafdækning og rekruttering via erhvervshuse i opkvalificeringsindsatser

Hovedparten af midlerne i den aktuelle indsats under ESF 4b har uddannelsesinstitutioner som bevillingsmodtager. Dette forekommer logisk, da disse står for tilrettelæggelsen og gennemførelsen

af uddannelsesaktiviteterne. Derfor har de også stået for hovedparten af rekrutteringen af virksomheder via deres eksisterende virksomhedsopsøgende medarbejder. Der er afgjort medarbejdere med bred indsigt i erhvervsfremmesystemets øvrige muligheder, men den virksomhedsopsøgende indsats har gennemsnitligt betragtet været ujævn. Herunder har der ikke været skabt sikkerhed for, at virksomheder med andre behov end opkvalificering er blevet henvist til andre relevante tilbud. Det er oplagt, at denne henvisning ikke er naturlig for erhvervsskolerne, da deres indsigt i øvrige, relevante tilbud inden for erhvervsfremme naturligt er lille.

Med udgangspunkt i de strategiske mål om at sikre en koordineret erhvervsfremmeindsats og sætte virksomhedernes behov i centrum, er det blevet erhvervshusenes opgave at lave en 360-graders screening af virksomhedernes behov og henvise dem til relevante tilbud. Derfor er det også oplagt, at erhvervshusene får en større rolle i indsatser rettet mod opkvalificeringen af beskæftigede. Det centrale argument er, at opkvalificeringsbehovet ofte er rodfæstet i virksomhedernes vækst- og udviklingsstrategier, og derfor kan ses som en udmøntning af disse. Erhvervshusene spiller allerede en aktiv rolle i at koble vækststrategier til kompetenceudvikling (ESF 1c), men spiller paradoksalt nok ikke en rolle, når det kommer til formel opkvalificering, selvom både uformel kompetenceudvikling og formel opkvalificering bør tage udgangspunkt i et sammenhængende rationale om virksomhedens kompetenceforsyning. Dette modsiger ikke, at uddannelsesinstitutioner kan være bevillingsmodtagere, men blot at bevillingsgivere bør undgå at anspore til parallelt virksomhedsopsøgende arbejde. Imens erhvervshusene efter vores opfattelse er en oplagt aktør til at varetage denne funktion, kan man også forestille sig, at både lokale erhvervskontorer og klyngeorganisationer kan have en aktiv rolle.

Vi vil dog også bemærke, at erhvervshusene i visse virksomheder opfattes som værende for akademiske eller uden indsigt i virksomhedens branche og faglighed. Dette gør sig, så vidt vi kan vurdere, særligt gældende i håndværksbaserede virksomheder. Erhvervshusene skal derfor, som altid, arbejde for at være mest muligt i øjenhøjde med virksomhederne, og være bevidste om, at det kan kræve en særskilt indsats for at uddanne erhvervshuskonsulenterne til håndtering af visse segmenter af virksomheder.

**Vi anbefaler**, at DEB fremover forventer, at erhvervshusene inddrages i disse projekter som rekrutteringsansvarlige og gennemfører en stor del af rekrutteringen, når det kommer til projekter, der sigter mod opkvalificering af beskæftigede. Dermed tydeliggøres også erhvervshusenes fremadrettede ansvar for at sikre en stærkere, langsigtet sammenhæng mellem kompetenceudviklingsindsatser og vækstrettede indsatser.

## **12. Koordination med de regionale arbejdsmarkedsråd**

VEU-centre, der havde ansvaret for at koordinere efter- og videreuddannelsesindsatsen, er nedlagt og siden 2019 midlertidigt erstattet af de Regionale Arbejdsmarkedsråd (RAR). De Regionale Arbejdsmarkedsråd har i perioden 2018-2021 fået opgaven med at styrke det regionale og lokale samarbejde om at koordinere RAR/VEU-indsatsen, så det bliver lettere for virksomhederne at få kvalificeret arbejdskraft. Det skal styrke samarbejdet mellem bl.a. virksomheder, rekrutteringsfællesskaber, jobcentre, a-kasser, uddannelsesinstitutioner, erhvervsservice og arbejdsmarkedets parter. Formålet er at styrke samarbejdet mellem aktørerne, så der skabes bedre vilkår for målrettet opkvalificering af medarbejdere og ledige inden for områder med behov for arbejdskraft. RAR har ansat VEU-tovholderne, der igangsætter konkrete, regionale samarbejder om opkvalificering og tværkommunale kursuskøb.



Konkret skal RAR altså tage initiativ til og være tovholder på netværk mellem aktørerne inden for beskæftigelse, erhverv og uddannelse, så der bliver mere sammenhængende indsats inden for de områder, RAR har udvalgt. Vi har endnu ikke set RAR involveret i strukturfondsindsatsen, men har set eksempel på, at et tidligere VEU-center var koordinerende aktør i den midtjyske indsats KOMPETENCEFORSYNINGMidt. Samtidig kan vi konstatere, at ingen af de tre nøgleaktører – uddannelsesinstitutioner, jobcentre og lokale erhvervskontorer/erhvervshuse – har oplagte interesser i at koordinere det løbende, indbyrdes samarbejde, som også udgør en forudsætning for en koordineret virksomhedsrettet indsats.

For at sikre koordinering mellem aktører til gavn for virksomhederne **anbefaler vi**, at DEB og ansøgere til projekter finansieret af strukturfondene og erhvervsfremmemidler i forbindelse med tilrettelæggelse af nye projekter udforsker potentialet i at koordinere nærmere med de regionale arbejdsmarkedsråd. Den rigtige model for dette er ikke klar i dag, men de overlappende fokusområder gør koordinering oplagt.

### 13. Brancheorganisationers rolle i projekter

Vi har i vores interview spurgt eksplicit ind til, hvorledes brancheorganisationer kan spille en mere aktiv rolle, hvor deres adgang til og kendskab til virksomheder kunne udnyttes bedre.

Som det ser ud, indgår virksomhedernes organisationer sjældent i projekter som en drivende part. Dette skyldes forskellige forhold. Nogle nævner begrænsninger i deres evne til at stille medfinansiering, mens det for andre ikke er en barriere. De, der ser økonomi som en barriere, siger, at deres deltagelse skal være tæt på 100 procent finansieret, før det kan fungere for dem – eller at deres indsats skal være meget lille.

Organisationerne er derfor oftest koblet på i styregrupper eller i nogle overordnede funktioner ift. rekruttering og kommunikation. Det er også i denne funktion, at de fleste peger på, at organisationerne kan udfylde en værdiskabende rolle, hvor deres netværk udgør kerneressourcen, som projekt eller aktør kan få adgang til.

**Vi anbefaler**, at disse organisationers viden om virksomhedernes behov anvendes mere end i dag og mindst på følgende to måder:

1. Ved systematisk at invitere brancheorganisationer til at melde ind med relevante udviklingsprojekter, som de selv kører, og som de mener kunne have gavn af at blive løftet yderligere i samspil med andre aktører. Det kan f.eks. ske til dialogmøder i forberedelsen af calls.
2. Etablering af en praksis, hvor et antal nøglepersoner fra virksomhedernes organisationer kan blive medlæsere i ansøgningernes udviklingsfase, og dermed får mulighed for at spille ind med deres kommentarer til, hvordan rekrutteringsprocesser, kommunikation og virksomhedshåndteringen i det hele taget er tilrettelagt. Dette kan ske ved, at DEB opstiller en forventning om, f.eks. i regi af calls, at organisationerne spiller denne rolle.

I forlængelse af vores tidligere anbefaling om at støtte snævrere og mere målrettede indsats er det også oplagt at søge at få brancheorganisationer engageret som operatører på sådanne indsats (som i Region Sjælland, hvor Bygherreforeningen er operatør på et projekt).

### 14. Erhvervsnetværk og klyngers rolle i branche- og teknologiafgrænsede indsats

Vi ser nogle gange, at det kan være svært for erhvervsskolerne at engagere virksomhederne, både i forhold til at skabe kontakt under det virksomhedsopsøgende arbejde og i rekrutteringen af

virksomhederne til at deltage i indsatsen. En del af forklaringen kan være, at virksomhederne sjældent har været med til at formulere virksomhedernes behov i projektdesignfasen. En anden forklaring kan knytte sig til, at erhvervsskolerne ikke kender virksomhederne og deres behov indgående nok. Endelig ligger en del af forklaringen formentlig i, at meget brede projekter, som mange har været, ikke direkte relaterer sig til virksomhedens branche og derfor opfattes som mindre relevante.

Omvendt ser vi, at succesfulde klynger og netværk har en dedikeret medlemskreds af virksomheder, som de nemmere kan lykkes med at engagere i indsatser.

For det første har klynger og netværk dybere teknologi- og branchekendskab end f.eks. erhvervsskoler eller erhvervshuse og kan derfor nemmere tale ind i virksomhedens behov. For det andet kan vi se, at succesfulde regionale klynger og netværk allerede har opdyrket tætte relationer til virksomhederne. For det tredje kan det have betydning for den enkelte virksomhed, at indsatsen tydeligt er relateret til den branche, som er en vigtig del af virksomhedens identitet, fordi en stor del af dens forretningsområde ligger der. Endelig er det nemmere for virksomhederne, der er en del af samme netværk at motivere hinanden til at løfte i flok.

Vi har således set eksempler på klynge-drevne projekter, der er lykkedes godt med virksomhedsopsøgende arbejde og formår at samle en branche om f.eks. *branding*-projekter i grundskolen eller om praktikpladsindsatser.

**Vi anbefaler**, at flere indsatser koncentrerer omkring eksisterende eller spirende styrkepositioner, og at klynger og netværk omkring disse styrkepositioner spiller en vigtig rolle i aktørkredsen. Succesfulde klynger og netværk har en stærk føling med branchen og en tæt relation med mange af virksomhederne. Det kan udnyttes i både den virksomhedsopsøgende indsats, men også til at motivere virksomhederne til at deltage eller designe indsatser. Disse aktører kan derfor være med til at sætte virksomhedernes behov i centrum frem for en mere udbudsstyret indsats. For at dække kompetencebehovene og levere opkvalificering vil der stadig skulle deltage flere typer uddannelsesinstitutioner i aktørkredsen, og det kan derfor give god mening, at indsatsen er forankret hos den branchespecifikke aktør, der kan fungere som neutral part for uddannelsesinstitutionerne.

### 15. Kommunale aktørers rolle i grundskoleprojekter

Vi har berørt behovet for at revitalisere praktiktraditionen i 8. og 9. klasse. Der er generel enighed blandt interviewpersoner om, at eksponering af eleverne for virksomheder på alle leder og kanter gør en positiv forskel – både hvad angår viden om erhvervsuddannelser, men også didaktisk, hvis man f.eks. har fokus på praksisfaglighed. Derfor er aktører fra det kommunale grundskoleområde væsentlige at have inde i eller tæt på projekter for at sikre ejerskab.

Mange virksomheder har oplevet, at det er så besværligt for dem at samarbejde med folkeskoler, at de følte sig berettiget til en vis økonomisk kompensation. Frem for at bruge økonomien til at løfte virksomhedernes deltagelse, hvilket næppe ville være bæredygtigt efter projektafslutningen, **anbefaler vi**, at projekter netop fokuserer på at sikre skoleaktørerne (forvaltningen og/eller specifikke skoler) et aktivt medejerskab som partnere. Motivationen for dette kan også findes i, at Rambøll/Quartz' rapport *"Indsatser til at øge søgning til og gennemførelse af EUD"*<sup>9</sup> omtaler klare kommunale målsætninger og en strategisk tilgang som vigtige forudsætninger for øget søgning til erhvervsuddannelser med baggrund i interviews lavet ifm. den pågældende rapport.

<sup>9</sup> Indsatser til at øge søgning til og gennemførelse af EUD (2018), Rambøll

Der kan tænkes flere andre indsatslementer, hvor virksomheder kan spille en rolle:

- Praktik for skolelærere i virksomheder
- Adoption af folkeskoleklasser
- Samarbejdsforløb mellem skoleklasse og virksomhed med udgangspunkt i konkrete problemstillinger i virksomheder – f.eks. inden for bæredygtighedsdagsordenen.

## 5.4 DEBs processer

### 16. Inddragelse af andre aktører i forberedelsen af calls

I vores interview har vi drøftet med STAR, STUK og Undervisningsministeriet, hvor der er eller kunne være relevante snitflader ift. koordinering eller samfinansiering. Mulighederne er også blevet drøftet i flere interview med de øvrige aktører.

Generelt er billedet, at der ikke er oplagte muligheder for samfinansiering eller overlevering af pilotprojekter fra f.eks. STUKs område og videre til skaleringsfinansiering med Socialfondsmidler eller DEM-midler. Dette skyldes især, at STUKs og STARs midler er mere underlagt skiftende politiske prioriteringer end Socialfondens, og at langsigtet samtænkning derfor er vanskelig. Samtidig peger flere aktører på, at det i praksis ofte vil risikere at være meget bøvlet rent administrativt at have flere bevillingsgivere.

Vores konklusion er, at der sagtens kan opstå samtækningsmuligheder, som giver mening på indsatsniveau, f.eks. som i perspektiv 8, hvor vi påpeger et muligt samspil med sporskiftordningen. Der vil altså oftest være tale om projekter, hvor erhvervsfremmemidler anvendes til at bringe anden finansiering bedre og mere i spil over for virksomheder, og sjældent om decideret samfinansiering, hvor midler kan puljes i et fælles projektbudget. Interviews pegede på, at sandsynligheden for samspil kan stige, hvis input fra de rette aktører bliver inddraget i udarbejdelsen af calls. I dag inddrages STAR allerede i forberedelsen af calls, men som hovedregel først mod afslutningen af tilblivelsen af det enkelte call.

**Vi anbefaler**, at DEB inddrager STAR, STUK og de regionale arbejdsmarkedsråd tidligt i tilblivelsen af de enkelte calls, da de alle har fingeren på pulsen ift. behov og/eller igangværende initiativer. Også regionerne arbejder stadig med uddannelse og kvalificeret arbejdskraft og bør også inddrages.

Formålet er dels at undgå overlappende initiativer, men primært at sikre maksimalt samspil mellem diverse aktørers indsatser. Her er det af særlig interesse for DEB at spotte puljer, f.eks. finansieret af STAR, som kan støtte virksomhederne, men hvor en ekstra indsats i form af et målrettet projekt vil kunne øge anvendelsen af denne tilgængelige finansiering.

I øvrigt vil en øget inddragelse også bedre sikre, at calls iværksat af DEB får mulighed for at tage højde for eventuelle skift i prioriteringer hos STAR eller STUK, som måtte være til ulempe for virksomhederne.

### 17. Opbygning af en portefølje af pilotprojekter eller eksperimenter

I den førnævnte temaanalyse om projektorganisering af COWI/Pluss for ERST påpeger vi, at det vil være værdifuldt at skelne mere tydeligt mellem udviklingsprojekter og skaleringsprojekter. Vi

anbefaler, at det vil være fordelagtigt at finansiere en bred portefølje af udviklingsprojekter, som man sikrer en såkaldt pipeline af projekter, hvorfra man senere kan give skalerings- eller udbredelsesstøtte til de mest lovende.

På området for kvalificeret arbejdskraft og uddannelse er det måske endda vigtigere end på de øvrige områder. Det står fra vores interview klart, at der er meget få konkrete input til, hvad der reelt virker, og hvad man dermed burde skalere og satse yderligere på. Faktisk var vi overraskede over, at vores interviewpersoner gav udtryk for slet ingen eller meget lille efterspørgsel efter midler til at skalere effektive, kendte indsatstyper, som samtidig har en stærk orientering mod virksomheders behov. Med andre ord er der behov for at opbygge stærke erfaringer med en bred vifte af pilotprojekter, før DEB kan finde projekter, som man senere kan skalere med en nogenlunde sikkerhed for effekt for virksomhederne.

Der er altså fortsat et behov for at igangsætte pilot- eller eksperimentprojekter, som kan afprøve nye typer af indsatser.

**Vi anbefaler** derfor DEB at forberede calls, som sigter mod at igangsætte pilotprojekter med budgetter i størrelsesordenen 1,5-3 millioner (som man også har gjort det med den strategiske pulje i 2019). Disse calls kunne med fordel gennemføres i starten af programperioden – én gang i år 1 og én gang i år 2. Fokus i calls skal være på simple, afgrænsede indsatser i relativt små partnerskaber. Indsatserne skal have mulighed for at vælge deres resultatmål relativt frit, og skal samtidig kunne dokumentere væsentlige resultater i løbet af projekternes maksimalt 2½-årige løbetid. Indsatserne bør tilrettelægges, så de kan skaleres. Disse calls bør formentlig være relativt åbne og varsles i god tid, så metodeudviklingen kan gå i gang. Muligvis skal man tilbyde midler (f.eks. 100.000 kroner) til de ansøgende partnerskaber, så de har mulighed for reelt at allokere tid til at tænke pilotprojekter og eksperimenter igennem.

Hvis DEB følger denne tankegang, vil man efter tre-fire år i næste programperiode have afprøvet en række indsatser, hvoraf man så kan vælge at give støtte til udbredelse og skalering af de allerbedste. Tænkningen vil således alt andet lige bidrage til større garanti for resultater og effekter i næste programperiode samt sikre, at der er projekter, som er i stand til at anvende store portioner af strukturfondenes midler og dermed give sikkerhed for udbetaling.

## 5.5 Øvrige perspektiver

### 18. Virksomhedsledere eller -repræsentanter som brobyggere/mentorer

Der er flere muligheder for at udnytte virksomhedernes ofte stærke ønske om at bidrage, hvor de føler, de har kræfterne, til at støtte unge mennesker i deres uddannelses- og karrierebestræbelser. Fra vores interview har vi tre yderligere perspektiver på disse muligheder, hvor særligt perspektiv 2 vedrørende FGU-elever er væsentligt at overveje, fordi der qua dette nye område også er opstået et nyt behov.

1. Landet over findes en række erhvervsrettede 10. klasseforløb, der har et relativt tæt samarbejde med erhvervsskolerne. Flere interviewpersoner har dog fremhævet, at det at tilknytte virksomhedsmentorer til denne gruppe er en måde at understøtte og forøge deres interesse for erhvervsuddannelser, som komplementerer selve 10. klasseforløbet. Udbyttet vil forventeligt være, at endnu flere blandt de, som i forvejen er nysgerrige, vælger at begynde på en erhvervsuddannelse. De henviser alle til projektet LifeSkills linje 10 som en god model for denne type indsats.

2. FGU-elever vil fra den kommende sommer 2020 for første gang træde ind på erhvervsskolerne. Mange af disse elever vil være vant til en anden skoleform og en anden støtte fra og tæt kontakt til lærere. Samtidig er de i fare for hurtigt at trække sig fra uddannelsen, hvis de mislykkes, fordi mange har haft nederlag tidligere. Det vil derfor være gavnligt for disse elevers fastholdelseschancer, hvis man kan finde en brobygningsmetode, der hjælper dem. Virksomhedskontakten er én mulighed for sådan brobygning. Denne er oplagt, fordi FGU-eleverne har været ud i flere kortere praktikker i deres FGU-forløb. En indsats kunne handle om at afprøve forskellige mentorforløb, hvor én af disse tidligere praktikvirksomheder fortsætter sin relation til eleven, når de begynder på erhvervsskolen. Relationen kunne f.eks. blot handle om at være en nysgerrig, støttende 'ven' og ventil for elevernes oplevelser i de første måneder, indtil de har vænnet sig til skole- og klasseformen. Intensiveret opfølgning fra skolernes vejledere ville også være naturligt.

3. Det er flere interviewpersoners oplevelse, at brobygningsaktiviteter på erhvervsskolerne rettet mod 8., 9. og 10. klasser i dag ikke inddrager virksomheder, men blot viser selve skolen og fagene frem. Interviewpersonerne mener, at elevernes oplevelse af fagenes prestige – og deres oplevelse af virkeligheden bag fagene – vil blive forbedret, hvis man lykkes med at engagere virksomheder i løbet af de pågældende dage. Det vil give en nærværende måde at fremvise forskellige faglige discipliner med meget troværdige afsendere, der brænder i dagligdagen for deres virke. Vores evalueringer understreger også dette forhold: At virksomhedernes involvering smitter positivt af på motivationen blandt eleverne.

Den omtalte rolle kan muligvis udfyldes af nyligt pensionerede, og stadig passionerede, eks-medarbejdere fra de pågældende virksomheder. Det vil lette ressourcetrækket i virksomheden og vil måske faktisk tilbyde netop det mentale og personlige overskud, som skal til, for at et mentorforløb kan gøre en afgørende forskel.

### **19. Virksomhedskontakt er mere krævende end ofte forudsat**

Vi har fra evalueringer såvel som interviews et billede af, at virksomheder har brug for at blive taget endnu mere ved hånden, end indsatserne allerede gør. Det drejer sig både om konkret hjælp til at få tilrettelagt og gennemført administrative opgaver, og det drejer sig om opfølgning på indgåede aftaler. Samtidig er det også erfaringen for mange projekter, der skal rekruttere virksomheder, at denne aktivitet tager længere tid end planlagt. Det tager simpelthen længere tid at modne virksomhederne til at erkende et behov. Når virksomhedskontakten ikke er tilstrækkelig budgetteret i projekterne, er der en risiko for en mindre grad af forankring hos virksomheden og dermed for, at nogle af projekternes resultater og effekter af projektet tabes på jorden.

**Vi anbefaler**, at fremtidige indsatser budgetterer deres investering til virksomhedsrekruttering, -servicering og -opfølgning ud fra det princip, at der ikke må være for lidt sat af. Det rette niveau vil dog afhænge af den specifikke indsats. En måde at se det på kunne også være, at man sætter det ønskede antal timer af, samt en reserve på to timer per kontaktet virksomhed og to timer per rekrutteret virksomhed. Som vi har pointeret før, er der også den mulighed at lade aktører, som har dybt kendskab til virksomhedens branche eller en tæt relation til virksomheden, stå for især den indledende kontakt. Det kan f.eks. være erhvervshuse eller branchenetværk.

### **20. Øvrige input til ikke-virksomhedscentrerede virkemidler**

Vores mange interview har også rummet en række bemærkninger til virkemidler inden for vejledning og brobygning, som ikke direkte medfører en involvering af virksomheder eller specifikt

fokus på virksomheders behov. Bemærkningerne er relevante at kende til, men da de i højere grad peger på et handlerum, der ligger direkte i forlængelse af erhvervsskolernes og grundskolernes nuværende handlerum, frem for at lægge op til DEB-handling, folder vi dem ikke ud.

Her følger en kort tabel med en bruttoliste over de meste relevante bemærkninger:

TABEL 1 – bruttoliste med relevante bemærkninger

Emne	Hvad?	Hvorfor
Vejledning	Fortsat fokus på karriere-læring	Der er bred enighed om, at vejledningsmetoden åbner tankerne op og hjælper eleverne til at være mere reflekterede i deres valg. Flere kritiserer dog, at tilgangen ikke direkte sigter mod at øge tilgangen til erhvervsuddannelser, men anerkender, at det kan være et indirekte biprodukt af at få skabt større kvalitet i elevernes refleksioner.
	Mere vejledning i 6.-7. klasse	De interviewede praktikere og f.eks. projektet Udsyn i udkolingen peger entydigt på, at åbenheden over for alternative uddannelsesmuligheder og nysgerrighed over for sig selv, for uddannelser og arbejdsliv er større i 6.-7. klasse end i 9. klasse.
	Styrket fokus på forældre	Forældre spiller en central rolle for unges uddannelsesvalg, men forældre skal ses som en ressource i at lære deres børn at træffe valg og ikke som en uddannelsesvejleder. Det er f.eks. set i det regionalt finansierede projekt Dit Barns Fremtid, der hjælper forældrene til at understøtte en mere åben refleksionsproces og dermed hjælpe deres børn til bedre uddannelsesvalg. Det er også indtrykket, at forældrenes idéer om karrieremuligheder m.m. kan have gavn af at være mål for påvirkning.
Bro-bygning	Kvalitetsforløb for hele klasser	Hele klasser bør komme ud på erhvervsskolerne til brobygningsforløb af tre-fire dages varighed. Kvaliteten af disse forløb er afgørende. Derfor bør erhvervsskolerne sikre, at de stiller med engagerede undervisere, og at folkeskole og erhvervsskole sammen planlægger, hvordan timerne i folkeskolen kan understøtte en succesrig oplevelse – både før og efter besøget.
	Ung-til-ung-metoder	I de mange projekter, som er evalueret under 4a, har det tiltalt eleverne mest, når ung-til-ung-metoder været anvendt, frem for voksne, der informerer unge.
Undervisningskvalitet	Praksisfaglighed	Der er en lang række initiativer i gang for at udvikle praksisfagligheden i folkeskole såvel som på erhvervsuddannelser. Indsatsen bør ifølge interviewpersonerne fortsat styrkes og udvikles. Der er konsensus om, at øget praksisfaglighed vil øge forståelsen og interessen for erhvervsuddannelser på den lange bane.
Elevstøtte	Livsmestring	Der er grundlag for at støtte særligt de svageste elevers livsmestring med henblik på at øge deres fastholdelse på skolerne. Særligt ifm. geografisk mobilitet – f.eks. ift. lang transport til uddannelsesstedet eller ved flytning ifm. praktikforløb – er der oplagte og kendte barrierer, som er vanskelige for nogle elever at overkomme.

## 6 Bilag

### 6.1 Metode og analytisk tilgang

Temaanalysen er hovedsageligt baseret på gennemgang af gennemførte midtvejs- og slutevalueringer, læsning af relevant litteratur og i særdeleshed interviews med erhvervsfremmeaktører inden for Socialfondens område og øvrige interessenter, der har relevant indsigt ift. prioritetsakse 4a og 4b.

Dataindsamling og analyse er foretaget med afsæt i et sæt på forhånd formulerede undersøgelsesspørgsmål, men er gennemført eksplorativt for at give plads til alle input, der kunne hjælpe ERST og DEB i arbejdet med udvikling af den fremtidige indsats rettet mod kvalificeret arbejdskraft.

Udsnit af analysens centrale undersøgelsesspørgsmål:

- Hvilke projekter kan fremhæves som særligt succesfulde i denne strukturfondsperiode? (udvalgte uddybes evt. i casebeskrivelser)
- Hvilke konstellationer af aktører/partnerskaber er lykkedes særligt godt med at skabe de positive resultater?
- Hvordan bliver virksomhedernes behov og ønsker direkte eller indirekte tilgodeset gennem indsatserne?
- Hvad har været de primære udfordringer ved gennemførelsen af uddannelsesprojekterne?
- Hvilken viden og indsigter kan der uddrages fra nyere forskning, analyser og evaluering om relevante virkemidler, der kan benyttes til at understøtte Socialfondens målsætning om øget tiltrækning til og fastholdelse på erhvervsskolerne?
- Hvordan kan virksomhedsorienteringen i programmerne fremmes fremover?
- Hvilke potentialer eksisterer der – inden for eksisterende lovgivning – for i højere grad at koordinere og evt. samfinansiere indsatserne med andre lignende indsatser på uddannelsesområdet?

Om analysens kvalitative datagrundlag

Meget af den kvalitative analyse er baseret på en systematisk gennemgang af de evalueringer af projekter under prioritetsakse 4, som COWI har udført sammen med Pluss Leadership og Damvad Analytics siden 2015. Disse projekter er præsenteret nærmere i kapitel 3.

Dette er suppleret med interview af 27 personer, som Pluss Leadership og COWI sammen med ERST har udvalgt ud fra personernes indsigt i erhvervsfremmesystemet og/eller evne til at bidrage med nye perspektiver.

## 6.2 Interviewpersoner

ORGANISATION	INTERVIEWPERSON	TITEL
Campus Vejle	Ulrich Skytte	Uddannelseschef
CeFU (KBH)	Arnt Louw	Forsker
CELF	Svend Erik Jessen	Projektchef
Dansk Industri	Lone Folmer Berthelsen	Erhvervsuddannelseschef
Danske Erhvervsskoler	Lars Gunov	Direktør
DTU	Dorte Poulsen Mackay	Projektleder
Erhvervsakademi Lillebælt	Jan Lund	Udviklingschef
EVA	Camilla Hutters	Områdechef
FGU-foreningen	Hanne Fischer	Formand, rektor for FGU-Vestegnen
Frie Fagskoler	Christian Legarth	Sekretariatsleder
Langeland Kommune	Jeff Deleuran Hansen	PL
Løkke-fonden	Lasse Poders	PL på LifeSkills Linie 10
MARCOD	Christine Lunde	Direktør
Mercantec	Steen Würtz	PL
SMV Danmark	Heike Hoffmann	Uddannelseschef
STAR	Rikke Mark Serup	Specialkonsulent, tiltrækning af arbejdskraft
STAR	Bjarke Bruun Petersen	Fuldmægtig, efter- og videreuddannelse
STAR	Daniel Christensen	Fuldmægtig, arbejdsmarkedspolitik
STUK	John Torben Larsen/ Anne Iburg	Chefkonsulent/ Specialkonsulent
Tietgen-skolen	Stig Andersen	PL, Compress
Undervisningsministeriets departement	Kasper Munk	Seniorkonsulent
UU Danmark	Pia Vigh	Direktør
Villum-fonden	Niels Matti Søndergaard	Evalueringsrådgiver
ZBC	John Vinsbøl	Udviklings- og projektchef
Aalborg Universitet	Kelvin Baadsgaard	Seniorforsker
AAU	Dorte Stigaard	Dekan



## 6.3 Bevilligede projekter

4a. Projekttitle	Tilsagnsmodtager	Evalueret?	
		Midt	Slut
Fremtidens Maritime Håndværker	Europas Maritime Udviklingscenter		✓
Vækst gennem udenlandske højtuddannede	Copenhagen Capacity		
Udvikl. af praktikpladsordninger	CELF	✓	✓
Parat til Turisme, Oplevelser og Gastronomi	Foreningen af Frie Fagskoler	✓	
EUX – en del af svaret	Campus Vejle	✓	
Den erhvervsfaglige vej til succes	EUC Nordvest	✓	
EUD Student	Campus Vejle		
FUEL	Frederikssunds Kommune		
Flere unge i erhvervsuddannelse	Mercantec	✓	
Bedre Erhvervsuddannelser	Campus Bornholm	✓	
Fra folkeskole til erhvervsuddannelse – brobygning gennem Region Sjælland	CELF		
Kvalitet i erhvervsuddannelser via et tværfagligt fokus	SOSU Nord		
Digitalt understøttede erhvervsuddannelser i Nordjylland	Aalborg Handelsskole		
Højskolen – en alternativ vej til erhvervsuddannelse	VRÅ HØJSKOLE		
Styrket praktik i Region Sjælland	CELF		
Faglært med fordel	EUC Nordvestsjælland		
Digitaliseret I Faget – udvikling af et digitalt mindset i erhvervsuddannelserne	Campus Vejle		
Science II	SOSU Nord		
Bæredygtige løsninger og bæredygtige overgange	EUC Nord		
Samarbejde om tiltrækning til og fastholdelse på EUD-for alle	Region Midt		
Grønne Karriereveje – Jylland-Fyn	AMU Nordjylland, Aalborg		
Grønne Karriereveje – Sjælland	Roskilde Tekniske Skole		
Merkantil dannelse i et STEM perspektiv	Viden Djurs		

4.b. Projekttitle	Tilsagnsmodtager	Evalueret?	
		Midt	Slut
Uddannelsesvejen til Vækst	Selandia	✓	
KompetenceVækst	Tietgenskolen Odense Business College	✓	
Fremtidens arbejdskraft	Sydvestjysk Udviklingsforum	✓	
Projekt valg af uddannelse (VAU)	EUC Nordvest	✓	✓
Vejen til varige job gennem kompetenceløft	AMU Nordjylland	✓	
Værdiskabelse via videreuddannelse	UCN	✓	
Center for Industriel Elektronik (CIE)	Syddansk Universitet, Sønderborg	✓	
VIA-projektet, Vækst via internationale højtuddannede	Copenhagen Capacity	✓	
Moving Global Talent	Work-Live-Stay Southern Denmark		
KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0. Erhvervsfaglige kompetencer	Erhvervshus Midtjylland		
STEM – Erhvervskompetence og beskæftigelse (øvrige)	Mercantec		
STEM – Erhvervskompetence og beskæftigelse (Sjælland)	Mercantec		
Step Up	Copenhagen Business Academy		
Kompas – Maritim	MDC – Maritime Development Center		
Uddannelse af civilingeniører i Trekantområdet	Trekantområdet Danmark		
Tiltrækning af talent	Aarhus Universitet		
Boost Bornholm	Campus Bornholm		
Vejen til erhvervsfaglig uddannelse og vækst (øvrige regioner)	UCH Uddannelsescenter		
Vejen til erhvervsfaglig uddannelse og vækst (Sjælland)	UCH Uddannelsescenter		
RESTART	NEXT		

## 6.4 Overblik over virkemidler i projekterne

4a. Projekttitle	Virkemiddel									
	Talent	Vejledning af eud/ euxsøgende unge	Motivere virksomheder til at oprette pladser	Lette overgang for 9.- 10. kl.	6.-9. kl.	Supplere praktikpladscntres indsats	Afprøvning af metode	Mobilitet	Samarbejde mlm. skoler og virksomhed mhp. innovation	Markedsføring og skolemiljø
<b>Evaluerede projekter</b>										
Fremtidens Maritime Håndværker	X	X	X			X			X	
Udvikl. af praktikpladsordninger			X			X	X	X		X
Parat til Turisme, Oplevelser og Gastronomi		X		X			X			
EUX – en del af svaret			X		X	X	X			X
Den erhvervsfaglige vej til succes		X		X		X				X
Flere unge i erhvervsuddannelse		X		X		X				
Bedre Erhvervsuddannelser	X	X	X	X		X				X
<b>Ikke-evaluerede projekter</b>										
EUD Student		X								
FUEL	X	X		X	X	X			X	
Vækst gennem udenlandske højtuddannede								X		
Fra folkeskole til erhvervsuddannelse				X			X	X		
Kvalitet i erhvervsuddannelser via et tværfagligt fokus							X		X	
Digitalt understøttede erhvervsuddannelser							X			
Højskolen – en alternativ vej til erhvervsuddannelse		X								X
Styrket praktik i R. Sj.										
Faglært med fordel			X			X				X
Digitaliseret I Faget – udvikling af et digitalt <i>mindset</i> i eud							X			
Science II							X			
Bæredygtige løsninger og bæredygtige overgange		X		X						
Samarbejde om tiltrækning og fastholdelse på EUD-for alle										
Grønne Karriereveje – Jyl.-Fyn		X		X	X		X			
Grønne Karriereveje – Sjælland		X		X	X		X			
Merkantil dannelse i et STEM perspektiv	X									X

Virkemiddel	Uddannelse af faglærte eller ufaglærte beskæftigede	Virksomhedsopsøgende arbejde om opkvalificering	Screening og planlægning af virksomhedernes opkvalificeringsbehov	Fleksible forløb, f.eks. jobrotation	Samarbejde mellem virksomheder og det offentlige om uddannelsesudbud	Tiltrækning af international arbejdskraft
<b>4b. Projekttitel</b>						
<b>Evaluerede projekter</b>						
Uddannelsesvejen til Vækst	X	X				
KompetenceVækst	X	X	X		X	
Fremtidens arbejdskraft	X	X	X	X		
Projekt valg af uddannelse (VAU)	X					
Vejen til varige job gennem kompetenceløft	X	X		X	X	
Værdiskabelse via videreuddannelse	X	X	X			
Center for Industriel Elektronik (CIE)						X
Vækst via internationale højtuddannede		X				X
<b>Ikke-evaluerede projekter</b>						
Moving Global Talent		X				X
KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0. Erhvervsfaglige kompetencer	X	X	X		X	X
STEM - Erhvervskompetence og beskæftigelse (øvrige)	X	X				
STEM. Erhvervskompetence og beskæftigelse (Sjælland)	X	X				
Step Up	X	X	X		X	
Kompas – Maritim	X	X			X	
Uddannelse af civilingeniører i Trekantområdet		X			X	X
Tiltrækning af talent	X					
Boost Bornholm	X	X	X			
Vejen til erhvervsfaglig uddannelse og vækst (øvrige)	X	X				
Vejen til erhvervsfaglig uddannelse og vækst (Sjælland)	X	X				